

UNIVERZITET EDUKONS
Sremska Kamenica
Fakultet za sport i turizam Novi Sad

MODELI UPRAVLJANJA U USPEŠNIM
FUDBALSKIM KLUBOVIMA
Doktorska disertacija

Mentor:
Prof. Dr Milan Nešić

Kandidat:
Milan Radaković

Sremska Kamenica, 2015.

Универзитет Едуконс
Факултет за sport i turizam**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Milan Radaković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr. Milan Nešić, vanredni profesor
Naslov rada: NR	Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	srpski /engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2015.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad, Vojvode Knićanina br.5
Fizički opis rada: FO	(7 poglavlja, 304 strane, 38 grafikona, 47 šema, 74 tabele, 165 referenci i 1 prilog)
Naučna oblast: NO	Društveno humanističke nauke
Naučna disciplina: ND	Menadžment u sportu
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Sport, fudbalski klub, upravljanje, strategija, modeli, ekonomija, finansije
UDK	

Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Educons
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	<p>Tema koja je izabrana za pisanje utemeljena je na pretpostavci da je u modernom fudbalu uspeh zasnovan na savremenom organizacionom sistemu koji uključuje i odgovarajuću menadžmentsku strukturu. Fudbalski klubovi se sve više profilisu kao moderne poslovne kompanije koje u svojim planovima i aktivnostima sprovode savremene modele strategijskog upravljanja. Ulazak velikih svetskih kompanija kroz sponzorstva, strateške alijanse i aranžmane, izlistavanje na vodećim berzama, medijska prisutnost kroz TV prava, izgradnja moderne infrastrukture, nove forme komunikacije kroz društvene mreže samosu neki od segmenata u različitim modelima upravljanja fudbalskim klubovima. Sveopšta globalizacija sporta, a posebno fudbala na svim meridijanima, snažno utiče ne samo na evropske, već i druge klubove koji učestvuju u najpopularnijoj igri na svetu. Najveći evropski fudbalski klubovi su toliko dobri da skautiranje, klupske omladinske akademije, ili dobri treneri ostatku sveta više nisu dovoljni da bi se s njima nadmetali. Analizom modela upravljanja, odnosno strategije koje su determinisale sportsku i poslovnu uspešnost najboljih evropskih klubova, sa akcentom na njihove poslovne performanse, nastojalo se izdvojiti dominantni model upravljanja profesionalnim fudbalskim klubom, koji može biti reper za buduću transformaciju najboljih srpskih fudbalskih klubova.</p> <p>Objektivno se sagledalo trenutno stanje organizacionog i upravljačkog modela srpskih klubova (posebno sa aspekta strukture menadžmenta u odnosu na: kompetencije predsednika klubova, direktora i menadžera, njihov doprinos poslovnom i sportskom uspehu klubova, dominantno sa pozicija poslovno-finansijskih performansi organizacije – prihoda, troškova i zaduživanja kluba).</p> <p>Neizbežno pitanje stanja srpskog fudbala i njenih reprezentata Crvene zvezde, Partizana i Vojvodine u postojećem obliku upravljanja i poslovanja bio je deo istraživačkog zadatka, usmerenog na upoređivanje sa strategijama i modelima vodećih evropskih fudbalskih klubova. Naravno, u onoj meri u kojoj je to objektivno i praktično moguće, prvenstveno zbog nedostataka i nemogućnosti dobijanja stvarne „slike“ fudbala u Srbiji i njenih najvećih klubova.</p>
Datum prihvatanja od strane NN veća: DP	21.10.2015. godine
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	Predsednik: Prof. Dr. Dušan Perić, redovni profesor, Fakultet za sport i turizam Član: Prof. Dr. Milan Nešić, v. profesor, Fakultet za sport i turizam Član: Prof. Dr. Nenad Vunjak, redovni profesor, Ekonomski fakultet Subotica

KEY DOCUMENT INFORMATION

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	Milan Radaković
Mentor (title, name, post): MN	Milan Nešić, PhD
Document title: TI	Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2015.
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Novi Sad
Physical description: PD	(7 chapters, 304 pages, 38 graphs, 47 schemes, 74 tables, 165 references and 1 inset)
Scientific field: SF	Socio Human Sciences
Scientific discipline: SD	Management in sport
Subject, Key words SKW	Sport, football club, strategy, models, economy, finances, management
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	Educons University library
Note:	

N	
<p>Abstract: AB</p>	<p>A topic that has been chosen for writing is based on the assumption that in modern football success is based on a modern organizational system that includes appropriate management structures. Football clubs are increasingly profiled as a modern business companies, in their plans and activities current models of the strategic management are implemented. The entry of major international companies through sponsorship, strategic alliances and arrangements, a listing on leading stock exchanges, media presence through TV rights, building modern infrastructure, new forms of communication through social networks are just some of the segments in the different management models to football clubs. General globalization of sports, especially football in all meridians strongly affects not only the EU but also other clubs that participate in the most popular game in the world. The greatest European football clubs are so good that scouting, the club's youth academy coaches or good the rest of the world are not enough to compete with them. Analysing the model of managing, which determined the strategy of sports and business success of the best European clubs, with a focus on their business performance, will seek to allocate the dominant management model professional football club, which can be a benchmark for future transformation of the best Serbian football clubs.</p> <p>Efforts will be made to objectify the current status of the organizational and management models of Serbian clubs (especially in terms of management structure in relation to: competences club president, directors and managers; their contribution to the success of the business and sports clubs, with the dominant position of business and financial performance of the organization - income, expenses and borrowing by club).</p> <p>An inevitable question of the state of Serbian football and its representative clubs Red Star, Partizan and Vojvodina in the existing form of managing and business is part of the research task, aimed at comparing the strategies and models of leading European football clubs. Of course, to the extent that it is objectively and practically possible, primarily because of deficiencies and the impossibility of obtaining real "images" of football in Serbia and its biggest clubs.</p>
<p>Accepted by Sc. Board on: AS</p>	<p>21.10.2015.</p>
<p>Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE</p>	
<p>PhD Examination Panel: DB</p>	<p>Chairperson: Dušan Perić, PhD, Professor, The Faculty of Sports and Tourism Member: Milan Nešić, PhD, Associate Professor, The Faculty of Sports and Tourism Member: Nenad Vunjak, PhD, Professor, Faculty of economics, Subotica</p>

SADRŽAJ

SAŽETAK	3
ABSTRACT	4
UVOD.....	5
1. TEORIJSKI OKVIR RADA	7
1.1. Definisane osnovnih pojmova	7
1.1.1. Teorijski aspekti sporta	7
1.1.2. Uloga sporta	8
1.1.3. Globalizacija u sportu	10
1.1.4. Komercijalizacija u sportu	19
1.1.5. Amaterski i profesionalni sport.....	25
1.1.6. Zakonodavno pravni okvir sporta	27
1.1.6.1. Strategija razvoja sporta kao osnova funkcionisanja sportskog sistema u Republici Srbiji.....	29
1.1.7. Fudbal kao sportska disciplina.....	32
1.1.7.1. Početak i razvoj fudbala kroz istoriju	33
1.1.7.2. Fudbal kao savremeni sociološki fenomen.....	38
1.1.7.3. Fudbal kao biznis	40
1.1.7.4. Maksimalizacija profita i sportskog rezultata kao teoretski model u profesionalnom fudbalu	43
1.1.8. Strategija upravljanja profesionalnim sportskim klubom	47
1.1.8.1. Vlasnička struktura fudbalskih klubova u Evropi.....	50
1.1.8.2. Faze razvoja fudbalskih klubova	52
1.1.8.3. Struktura finansiranja profesionalnog fudbalskog kluba.....	56
1.2. Menadžment.....	61
1.2.1. Savremene teorije menadžmenta	61
1.2.1.1. Koncept strategijskog menadžmenta	65
1.2.1.1.1. Alati strategijskog menadžmenta.....	68
1.2.2. Menadžment u sportu.....	70
1.2.2.1. Nivoi menadžmenta u sportu	74
1.2.2.2. Pojam menadžera u sportu	76
1.2.2.3. Uloga menadžera u sportu	81
1.2.2.4. Vrste menadžera u sportu	83
1.2.2.4.1. Liderstvo kao menadžerska osobina	86
1.2.2.5. Stvaranje menadžerskih timova u sportu	88

1.2.2.6.	Obrazovanje sportskih menadžera	94
1.2.2.6.1.	Menadžeri sporta u budućnosti	95
1.2.3.	Finansijski menadžment u sportu	96
1.2.4.	Alati za modelovanje sportskog menadžmenta.....	99
1.2.4.1.	Benchmark analiza.....	102
1.2.4.2.	Porterov lanac vrednosti	103
1.2.4.3.	Porterova matrica konkurentnosti	105
1.2.4.4.	Canvas model.....	109
1.3.	Pregled dosadašnjih istraživanja.....	111
2.	PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA.....	116
3.	HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	118
4.	METODE ISTRAŽIVANJA	119
4.1.	Tok i postupci istraživanja.....	119
4.2.	Uzorak entiteta istraživanja.....	120
4.3.	Uzorak varijabli i način njihove procene	121
4.4.	Numeričko procesiranje podataka	121
5.	PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	122
5.1.	FC Barcelona	122
5.2.	Manchester United.....	144
5.3.	AC Milan	168
5.4.	FC Bayern Munchen.....	190
5.5.	Olympique de Marseille.....	210
5.6.	FK Crvena zvezda.....	228
5.7.	FK Partizan	240
5.8.	FK Vojvodina	251
5.9.	Analiza upravljanja poslovnim aktivnostima evropskih fudbalskih klubova	261
5.9.1.	Model upravljanja evropskih klubova	268
5.9.2.	Dominirajući model upravljanja fudbalskih klubova u Republici Srbiji	273
5.9.3.	Rezultati Benchmark analize	276
6.	DISKUSIJA.....	283
7.	ZAKLJUČAK.....	289
	LITERATURA.....	294
	PRILOG – Tabele, šeme i grafikoni	

SAŽETAK

Tema koja je izabrana za pisanje utemeljena je na pretpostavci da je u modernom fudbalu uspeh zasnovan na savremenom organizacionom sistemu koji uključuje i odgovarajuću menadžmentsku strukturu. Fudbalski klubovi se sve više profilisu kao moderne poslovne kompanije koje u svojim planovima i aktivnostima sprovode savremene modele strategijskog upravljanja. Ulazak velikih svetskih kompanija kroz sponzorstva, strateške alijanse i aranžmane, izlistavanje na vodećim berzama, medijska prisutnost kroz TV prava, izgradnja moderne infrastrukture, nove forme komunikacije kroz društvene mreže samo su neki od segmenata u različitim modelima upravljanja fudbalskim klubovima. Sveopšta globalizacija sporta, a posebno fudbala na svim meridijanima, snažno utiče ne samo na evropske, već i druge klubove koji učestvuju u najpopularnijoj igri na svetu. Najveći evropski fudbalski klubovi su toliko dobri da skautiranje, klupske omladinske akademije, ili dobri treneri ostatku sveta više nisu dovoljni da bi se s njima nadmetali. Analizom modela upravljanja, odnosno strategije koje su determinisale sportsku i poslovnu uspešnost najboljih evropskih klubova, sa akcentom na njihove poslovne performanse, nastojalo se izdvojiti dominantni model upravljanja profesionalnim fudbalskim klubom, koji može biti reper za buduću transformaciju najboljih srpskih fudbalskih klubova.

Objektivno se sagledalo trenutno stanje organizacionog i upravljačkog modela srpskih klubova (posebno sa aspekta strukture menadžmenta u odnosu na: kompetencije predsednika klubova, direktora i menadžera, njihov doprinos poslovnom i sportskom uspehu klubova, dominantno sa pozicija poslovno-finansijskih performansi organizacije – prihoda, troškova i zaduživanja kluba).

Neizbežno pitanje stanja srpskog fudbala i njenih reprezentata Crvene zvezde, Partizana i Vojvodine u postojećem obliku upravljanja i poslovanja bio je deo istraživačkog zadatka, usmerenog na upoređivanje sa strategijama i modelima vodećih evropskih fudbalskih klubova. Naravno, u onoj meri u kojoj je to objektivno i praktično moguće, prvenstveno zbog nedostataka i nemogućnosti dobijanja stvarne „slike“ fudbala u Srbiji i njenih najvećih klubova.

ABSTRACT

A topic that has been chosen for writing is based on the assumption that in modern football success is based on a modern organizational system that includes appropriate management structures. Football clubs are increasingly profiled as a modern business companies, in their plans and activities current models of the strategic management are implemented. The entry of major international companies through sponsorship, strategic alliances and arrangements, a listing on leading stock exchanges, media presence through TV rights, building modern infrastructure, new forms of communication through social networks are just some of the segments in the different management models to football clubs. General globalization of sports, especially football in all meridians strongly affects not only the EU but also other clubs that participate in the most popular game in the world. The greatest European football clubs are so good that scouting, the club's youth academy coaches or good the rest of the world are not enough to compete with them. Analyzing the model of managing, which determined the strategy of sports and business success of the best European clubs, with a focus on their business performance, will seek to allocate the dominant management model professional football club, which can be a benchmark for future transformation of the best Serbian football clubs.

Efforts will be made to objectify the current status of the organizational and management models of Serbian clubs (especially in terms of management structure in relation to: competences club president, directors and managers; their contribution to the success of the business and sports clubs, with the dominant position of business and financial performance of the organization - income, expenses and borrowing by club).

An inevitable question of the state of Serbian football and its representative clubs Red Star, Partizan and Vojvodina in the existing form of managing and business is part of the research task, aimed at comparing the strategies and models of leading European football clubs. Of course, to the extent that it is objectively and practically possible, primarily because of deficiencies and the impossibility of obtaining real "images" of football in Serbia and its biggest clubs.

UVOD

Sport je od samog svog nastanka, bio i ostao izraz ili ogledalo kulture i vrednosnog sistema svog društvenog okruženja. Kao takav, on je vrlo važan faktor socijalizacije i vaspitanja novih generacija, ali i nešto više od toga. Sport, jednostavno, menja postojeće i stvara nove kulturne obrasce i vrednosti. Čak i u ovoj današnjoj „tehnologizaciji sporta”, kada sportske aktivnosti i učesnike nazivamo „produktima i uslugama”, teži se očuvanju sporta, odnosno zadržavanju humanih i etičkih osobenosti ljudskih aktivnosti. U protivnom, izgubiće dušu i izvorni smisao.

Sport, kao najinteresantniji fenomen savremenog sveta postao je i jedan od najprofitabilnijih privrednih grana. Vrhunski i profesionalni sportovi uživaju veliku popularnost na globalnom nivou, gde je očigledno da se kroz njih, ili preko njih, ostvaruju veliki prihodi. Naravno, tu su i velika ulaganja, sa druge strane. Na prvom mestu tu se ubrajaju fudbal, košarka, hokej, tenis, ali to nikako ne znači da ne treba ulagati u manje atraktivne sportove.

U današnje vreme sport je i veliki biznis. Iako je skoro od svojih početaka u sebi sadržao i komercijalnu komponentu, nikada u istoriji nije zabeležen ovakav rast komercijalizacije sporta kao u poslednje dve decenije. Licenciranje i prodaja sportskih dobara su najveći multinacionalni biznis. Ugovori za prodaju televizijskih prava zaključuju se u milionskim iznosima. Sponzori isplaćuju milionske sume timovima i sportistima. Široku osnovu i snažnu potporu za navedene procese svakako daje i proces globalizacije sporta. Razvoj na polju tehnologije omogućio je bržu razmenu informacija, ljudi i dobara nego u prethodnom periodu. Uticaj komercijalizacije je nesumnjivo veliki. Komercijalizacija je sport pretvorila u tešku i svakodnevnu borbu, jer je svojim pravilima napravila jasnu granicu između pobednika i poraženog. Pobednik “dobija sve” biva proglašen za “heroja” dok poraženi dobija malo, ili ništa i biva zaboravljen.

Današnji sport, posebno njegov deo koji se ogleda kroz profesionalni sport, za sebe vezuju brojne segmente iz područja biznisa, ekonomije, politike, industrije i drugih područja ljudskog rada, što ga čini izuzetno značajnom poslovnom kategorijom. Može se reći da je jedan od fenomena unutar sporta, koji će obeležiti XXI vek, pojava ozbiljnog sportskog biznisa. Specifičnost ove pojave ogleda se i u tome, što su njegovi

protagonisti, isti oni koje nazivamo temeljnim stubovima sportske delatnosti: sportisti, treneri, menadžeri, sportske organizacije, itd. Kao ekskluzivni promoteri savremenog korporativnog biznisa, oni putem sportskog auditorijuma (kojim suvereno vladaju), zauzimaju centralno mesto u okruženju tzv. "industrije sporta". Istovremeno, sportski protagonisti razvijaju i sopstveni biznis, gde identifikuju svoje proizvode i ciljno tržište.

Međutim, ulogu i značaj stručnjaka u sportu u upravljačko-administrativnom delu svake sportske organizacije ne treba minimizirati. Uspešan način upravljanja sportskom organizacijom, postao je zahtev i potreba njenog rasta i razvoja, a upravo u tome odlučujuću ulogu imaju visokoobrazovani i kvalifikovani menadžeri iz oblasti sporta. Naime, kako se sportska industrija vremenom uvećavala i rasla, to je veća potreba za uspešnom menadžment praksom, zasnovanoj na stručnjacima specijalizovanih kompetencija iz oblasti sportskog menadžmenta. Iz tog razloga, danas su sportski menadžeri, zahvaljujući svojim znanjem, veštinama, potencijalom i sposobnostima postali faktor od kritične važnosti za uspeh efikasne i efektivne sportske organizacije.

1. TEORIJSKI OKVIR RADA

1.1. Definisane osnovnih pojmova

Sport, kao delatnost od javnog značaja dugo je imao sinonim igre bez adekvatne teorijske osnove. Danas, problematika sporta i sportske prakse uopšte, zauzima značajno mesto u celom svetu. U određivanju samog pojma sporta, lutalo se kroz različite termine i definicije, počevši od toga da je sport igra, strast, nagon, zabava, borba čoveka sa samim sobom, drugim ljudima do toga da se najčešće poistovećivao sa neodređenim i širokim pojmom- "sportska igra". Danas se sport shvata mnogo šire i to kao veoma razvijen institucionalni oblik fizičke aktivnosti, sa takmičarskim ciljem.

Pre nego što počnemo da obrađujemo osnovne karakteristike sporta kao i samo definisanje sporta kao pojma, potrebno je ukazati na činjenice koje sport izdižu i razlikuju od sinonima sa kojima ga često poistovećuju.

1.1.1. Teorijski aspekti sporta

Sport je igra, ali se ne može definisati igrom. Spuštanjem sporta na nivo igre, predstavlja samo površno shvatanje smisla sporta, bez ulaska u njegovu suštinu. Prioritetni značaj je onaj koji sport ima za sportiste, a ne za publiku. Za sportistu sport nije samo igra, već život. To je nagon, strast, stres, motiv, ali i produktivna delatnost.

Fizičko vežbanje je osnova sporta, ali nije osnovni, niti jedini kvalitet sporta. Fizičko vežbanje je radna delatnost, koja ima pre svega, vaspitni karakter. "Sport je sadržan i u oblasti fizičkog vaspitanja i rekreaciji i čini njihovu osnovu i suštinu, zbog toga je kategorija šireg značaja" (Tomić, 2007, str.4).

Sport ima vaspitnu delatnost, ali mu to nije jedina funkcija. Društvo koristi sport, odnosno fizičko vaspitanje kao sredstvo i vaspitni metod. Ključni ciljevi u ovoj akciji su razvoj pozitivnih navika, zdrav i pravilan način života, razvoj volje, samokontrole i drugih pozitivnih osobina. Šire društvene institucije i socijalne grupe koriste ove metode u kreiranju i formiranju ličnosti (Koković & Kuljić, 2009).

Sport je takmičenje i bez ove odlike izgubio bi svoju osnovnu karakteristiku. Sport uključuje sve oblike takmičenja u hijerarhijskom sistemu takmičenja: sa samim sobom, sa protivnikom, vremenom, prostorom. Cilj nije samo postizanje rezultata i pobjeda, on obuhvata širi period učenja, sticanja veština, umeća, vežbanja, promena načina života i ishrane, razvoj volje, snage, izdržljivosti, istrajnosti, smelosti, itd. Teorijski razvoj sporta ima zadatak da usavrši i unapredi praksu i da zajedno sa njom čini nedeljivu celinu zasnovanu na praktičnim i naučnim osnovama. U literaturi se mogu naći različite definicije sporta, od one da je sport oblik ljudskog stvaralaštva, odnosno fizičke kulture usmerenog na postizanju rezultata, do mnogo širih i sveobuhvatnijih definicija koje obuhvataju sve karakteristike i funkcije sporta (Koković, 2004).

1.1.2. Uloga sporta

Gledano kroz istoriju, sport je uvek zauzimao značajno mesto u svim porama društvenog i kulturnog života, ali se njegova uloga i funkcija menjala i zavisila od opštih društvenih kretanja. U današnje vreme, sport je sastavni deo života savremenog čoveka, značajno okupirajući njegovo, kako slobodno, tako i radno vreme, istovremeno ga uzdižući do najviših nivoa savremene civilizacije.

Sociološka definicija sporta (Bjelajac, 2006) podrazumeva fizičke aktivnosti koje čovek izvodi iz različitih razloga, kao što su razonoda, razvijanje tela, poboljšanje sposobnosti, takmičenje i sl. Sama reč sport potiče od latinske reči “disportare” što znači raznositi, koja se u XIV veku modeluje kao “disport” ili “desport” sa značenjem igra, zabava. Dosta je prihvaćena definicija sporta kao sastavnog dela kulture uopšte (ponajviše fizičke kulture) koja predstavlja analizu ljudskih kretanja, kao i stvorena materijalna i kulturna dobra usmerena ka postizanju sportskih rezultata (Vujaklija, 1980).

Sport ima više podela, u zavisnosti od kriterijuma podele. Tako je najprostija podela sporta na: grupni (svi sportovi koji se izvode u grupi, timu) i samostalni (koji se izvode samostalno, pojedinačno), ali neki sportovi se mogu izvoditi i grupno i samostalno (npr. tenis, umetničko klizanje, stoni tenis i sl.). Dalje, sport se može podeliti i na takmičarski (gde je cilj postizanje vrhunskih rezultata) i slobodni, odnosno

amaterski sport (koji se radi iz ličnih razloga, kao sto su zdravstveni, rekreativni i sl.) (Anastasovski, 2014).

S obzirom da je sport određeni oblik ljudskog stvaralaštva i kreativnosti, odnosno delatnost sa veoma naglašenom vaspitnom i uopšte voljnom funkcijom, sport se može posmatrati i sa sledećih aspekata (Bjelica, 2000):

- Školski sport – kao sastavni deo obrazovnog sistema, organizovan na svim školskim nivoima;
- Rekreativni sport – kao rezultat ličnih, odnosno individualnih potreba i motiva pojedinaca, organizovan uglavnom u okvirima odmora i slobodnog vremena;
- Takmičarski sport – u cilju takmičenja i postizanja sportskih rezultata.

Sport je veoma kompleksan antropološki fenomen u savremenom svetu. Mnoge ekonomske analize pokazuju da je to druga privredna grana po obrtu novca i profita, odmah iza petrolejske industrije. Veliki broj socioloških studija i istraživanja ukazuju da se čitavi kulturni stereotipi savremenog čoveka najlakše formiraju i menjaju preko sporta, a da za mnoge zemlje, pogotovu one u tranziciji, sport predstavlja nezamenljivo sredstvo za prevazilaženje krize identiteta i legitimiteta. Da je sport kompleksna disciplina govori i činjenica da su u razvojne sportske programe vodećih zemalja uključene i druge vrhunske naučne institucije iz oblasti medicine, biohemije, informatike, psihologije, ekonomije, menadžmenta, statistike itd. Sportski rezultati se često uzimaju kao merilo i pokazatelj kulturnog i materijalnog razvoja nacije. Sportski pokreti se ne podržavaju samo u segmentu vrhunskih međunarodnih takmičenja, već i kao osnovni nosioci zdravstvenih i pedagoških nacionalnih programa. Sport, dakle, ima višestruko, multidisciplinarno značenje, moguće ga je tretirati kao: biznis, sredstvo vaspitanja, igru, zabavu, model zdravstvene prevencije, čak i kao oblik medicinske i psiho-socijalne terapije (Ilić, 2014).

Evropska Komisija (*The EU & Sport Matching Expetations*, 2005) konstatuje da se oko 60% građana Evropske Unije (271 milion stanovnika) bavi sportom ili vežbanjem. U 700,000 sportskih klubova Evrope takmiči se više od 70 miliona sportista, a angažovano je oko 10 miliona volontera. Na ekonomskom planu, Evropska Komisija procenjuje da u Evropi sport generiše obrt od oko 400 milijardi evra, ili 3,7%

BNP (Bruto Nacionalnog Proizvoda) Evropske Unije i zapošljava 5,4% radne snage (*Evropean Commissions White Paperson Sport*, 2006).

Sport, se u savremenom svetu odlikuje profesionalizacijom klubova i takmičenja, sve većim rastom prihoda i sve izraženijim trendom korporativnog organizovanja i upravljanja. Bar polovina čovečanstva je na neki način (direktno ili indirektno) uključena u sport. Jezik sporta svi razumeju. Današnji svet je obeležen sportom, odnosno život velikog broja ljudi je obeležen sportom.

Postoje još brojne definicije sporta, na kojima se u ovom radu nećemo detaljnije zadržavati. U današnje vreme sport je postao sredstvo za zadovoljavanje različitih ljudskih potreba, kao što su sociološke, biološke, psihološke i ekonomske, jer pruža velike mogućnosti za kreativnim i stvaralačkim ispoljavanjem savremenog čoveka, ali i biznisom sa druge strane.

1.1.3. Globalizacija u sportu

Poslednjih decenija, a naročito u zadnjoj deceniji prošlog veka, globalne promene radikalno menjaju uslove poslovanja u svim oblastima života i rada, ne samo na globalnom nivou, već i u uslovima nacionalne mikrosredine. Te promene diktiraju promene u načinu rada organizacija, odnosno ustanova koje upravljaju sportom, zahtevajući odgovarajuće prilagođavanje lokalnih strategija globalnom međunarodnom okruženju i globalnim strategijama. Ti globalni procesi nisu zaobišli ni društveni segment, među kojima je i sport.

Reč globalizacija je jedna od najviše korišćenih reči u akademskim krugovima u poslednjoj deceniji. Za mnoge analitičare je nastalo novo doba na ulasku u 21. vek, nova civilizacija, ili treći talas atomiziranog kapitalističkog sistema koju čine visoke tehnologije, političko-ekonomska unipolarnost sveta, prihvatanje vrednosti Zapada u celom svetu, sveopšta povezanost i umreženo društvo. Jednom rečju, počeo je novi ciklus u svim sferama čovekovog života i rada. Na kraju ovog veka globalna promena fundamentalno je promenila poslovne odnose u radu i načine takmičenja, ne samo globalno, već i na nacionalnom planu. Pod pojmom „globalizacija“ označava se proces opšteg udruženja u svetu: tehnologije, informacija, komunikacije, ekonomije, sporta, politike i mnogih drugih oblasti. Globalizacija se dešava izvan državnih granica, u

cilju povećanja ekonomskih prihoda i bogatstava. Već sada je budućnost dostupnija, jer se živi u informacionom društvu, gde je protok informacija veoma brz i gde su sve oblasti života dostupne velikom broju svetske populacije, ne samo informativno već i praktično, upravo zahvaljujući razvoju informacionog sistema.

Sportski i poslovni svet postaju deo tržišta, gde važe klasični tržišni zakoni ponude i potražnje, u svim oblicima i gde se nastoji da se otklone sve prepreke u trgovini. U takvim globalnim, svetskim firmama i klubovi postaju manje nacionalni i sve više globalni. Globalizacija je postavljena na principima modernog menadžmenta u kome evropski menadžment potpuno kopira principe i metode američkog menadžmenta, dok istočna Evropa i zemlje Balkana dosledno kopiraju upravljanje u Evropi preko svojih tranzicionih procesa. Međutim, veliki broj zemalja je usvojio japanski model menadžmenta (Hong Kong, Singapur, Južna Koreja, Tajvan i sl.) iz čega se može zaključiti da su se u svetu izdvojila tri osnovna modela upravljanja: američki, japanski i evropski.

U ovom globalnom procesu dominiraju visoko razvijene zemlje, na čelu sa SAD kao vodećom. Krajem prošlog veka, samo su države sa otvorenom ekonomijom, koje su spremne da u potpunosti prilagode svoju strukturu i institucije globalnim procesima, mogle imati ukupne pozitivne ekonomske efekte. Domaća tržišta ne mogu biti ostavljena po strani niti „izolovana“ od spoljne konkurencije u cilju širenja i razvoja tržišta. Navedeni ekonomski zakoni su prihvatljivi i izvodljivi i za sportske organizacije, koje su primorane da se prilagode konceptu i strategiji na globalnom međunarodnom okruženju i globalnoj strategiji.

Danas je sport najveća globalna sportska arena. Globalizacija je doprinela da se uspostavi brz protok novca i informacija na velike razdaljine, obuhvatajući tako veliki broj zemalja i svetske populacije uopšte. U procesu globalizacije, sport postaje sve zavisniji od strateškog kretanja kapitala, ne samo u okviru nacionalnih granica, već i u međunarodnim okvirima, čime potvrđuje svoju globalnu zavisnost i opredeljenost. I ostali delovi sporta i sportske industrije osećaju ove globalne promene. Tako na primer, u procesu globalizacije u industriji sportske opreme, vodeća su dva polja (Bogatinovski, 2012):

1. Korporacija ili preduzeće koje se udružuje marketinški, kroz izabranu sportsku granu, sa proizvodom sportske industrije u cilju zajedničkog osvajanja i ostvarenja profita na sportskom tržištu;
2. Korporacija ili preduzeće sa ciljem da prošire popularnost određenog profesionalnog sporta u većem broju nacionalnih, ligaških takmičenja (na primer, SAD, košarka - NBA liga; Evropa, Liga šampiona – fudbal) kako bi njihovi proizvodi kroz marketing, preko TV emisija i reklama postali licencirani sportski proizvodi.

Dakle, globalizacija sporta je omogućila da se sve može kupiti i prodati sa jednog mesta, pa često se čuje sinonim „globalno selo“ za sportsko tržište i dešavanja u njemu. Slobodan protok sportista potrebno je više internacionalizovati, kako bi komunikacija bila svakodnevna i omogućavala brze reakcije na sportskom tržištu.

Svaka federacija i klub koji želi da se pridruži globalnom tržištu resursa i medalja, zahteva (Mitrović, 2010):

- Da se sport zasniva na naučnim i testiranim procesima treninga;
- Da se obezbedi pravilno obrazovanje menadžera;
- Da se kreiraju novi načini komunikacije i saradnje.

S popularnošću takmičenja, pojedinaca i timova, linearno raste i potražnja sportskih proizvoda, jer je sve više publike na stadionima i u raznim sportskim objektima širom sveta. Pored toga, radio i TV prenosi, internet i štampa, pogotovo tzv. sportska štampa, povećali su širinu sportskog tržišta u razmerama koje su doskora bile nepoznate i neverovatne.

Međutim, relacija proizvodnja – potrošnja, odnosno tržište, nije ostala samo u okvirima elitnog ili vrhunskog sporta, gde je najizraženija i najraznovrsnija, već iste ili vrlo slične forme komercijalizacije vidimo i u tzv. standardnom sportu, na svim nivoima. Model je suštinski potpuno isti, bez obzira da li se radi o besplatnoj opremi, hrani, stipendijama, nagradi od 100 evra mesečno za treniranje i učestvovanje na takmičenjima, do npr. 500.000 evra nedeljno u obliku „plate“ koju dobijaju pojedini fudbaleri u velikim i prebogatim klubovima.

Klubovi lako mogu da kupuju i prodaju sportiste i sportske stručnjake, ponajviše trenere i igrače, jer je savremeni sport postao univerzalan zato što je sve što se traži za uspeh potpuno isto u bilo kojem kraju sveta. Princip je manje-više svuda isti, pa tako nastaju sportski i komercijalno-profitabilni timovi koji su i sami „globalizovani”. Španski fudbalski klub Barcelona, jeste sportski kolektiv gde igraju, ili su igrali fudbaleri iz velikog broja država sa svih kontinenata, koji igrački i komercijalno-profitabilno vredi više od većine nacionalnih reprezentacija. Iz svega toga, nije slučajno što, kao jedna od vodećih svetskih „sportskih multinacionalnih kompanija”, taj klub na svojim dresovima ne reklamira samo „prave” vodeće svetske multinacionalne kompanije („Tošiba”, „Opel”, „Simens” i sl.), već i svetsku organizaciju kao što je UNICEF. Uz tako globalizovan klub, potpuno prirodno, ide i ozbiljna svetska organizacija za brigu o deci.

Komercijalizacija je postala lice globalizacije sporta samim tim što je sport izašao na svetsko tržište i izložio se uticajima sila koje tamo vladaju. Danas su izgradnja sportskih objekata i proizvodnja rekvizita i opreme postali značajni sektori nacionalnih ekonomija, ali i globalne ekonomije. Atraktivnost i profitabilnost investiranja u takve privredne projekte tesno je povezana s masovnošću sporta, koju pokazuje broj aktivnih sportista i veličina zainteresovane publike. Tu je i produktivnost sporta izražena u broju i kvalitetu takmičenja, ostvarenim sportskim rezultatima, imidžu i broju popularnih elitnih takmičara. Na kraju, imamo optimističke procene ekonomskih stručnjaka i investitora u pogledu stepena sigurnosti ulaganja i verovatnoće ostvarivanja znatnog profita.

Popularnost sporta, klubova i pojedinih sportista, kao i učestvovanje na velikim takmičenjima, doprinelo je pojavi i razvoju novog oblika finansijskog angažovanja velikih firmi – sponzorstva, koje postaje značajan izvor prihoda sportskih organizacija. Prihod od sponzorstva i reklama za pojedine sportiste, klubove ili saveze tri puta je veći od ostalih prihoda. Stoga, nije redak slučaj da velike firme povećanjem sponzorskog uloga “kupe” svakog sportistu ili sportski klub od konkurentske firme (na primer ugovorom o dugogodišnjoj saradnji). Ovakvi slučajevi su, nažalost, postali svakodnevna pojava i predmet rasprava, a često i konflikata između sportista ili klubova i firmi. Taj trend promena u savremenom sportu podigao je nivo aspiracija i motiv sve većeg broja privrednika i političara koji su u sportu sve više prisutni, još i više nego ranije, u čemu

vide pogodno sredstvo za ostvarivanje ciljeva koji su po svojoj prirodi izvan sporta i apsolutno strani autentičnim sportskim akterima.

Iz sportske perspektive, promene koje u savremenom sportu nastaju sa sve većom komercijalizacijom i globalizacijom, i na njoj zasnovanom profesionalizacijom, nisu ograničene i jednoznačne. Činjenica je da su „izvorni sport” i autentična sportska produkcija jedinstvena sociokulturna i psihosocijalna pojava. Sport je danas, kao i nekad, izraz ili ogledalo kulture i vrednosnog sistema svog društvenog okruženja, i kao takav vrlo je važan faktor socijalizacije novih generacija, ali i nešto više od toga. Sport jednostavno, menja postojeće i stvara nove kulturne obrasce i vrednosti. Čak i u ovoj današnjoj „tehnologizaciji sporta”, kada sportske aktivnosti nazivamo „produktima i uslugama”, sport mora da ostane jedinstven u onome što realno znači za ljude – da bude humana i etička kategorija ljudskih aktivnosti. U protivnom, izgubiće dušu i izvorni smisao.

U psihološkom smislu, komercijalizacija i profesionalizacija kao deo globalizacije sporta jesu odvojeni procesi, iako se u mnogim tačkama dodiruju i uzajamno podržavaju, direktno uslovljavajući činjenicu da savremeni sport postaje sve više i više poslovna i komercijalna delatnost, te da je sve manje i manje ono što je nekad bio - igra i zabava.

Globalizacija u sportu stvara uslove za formiranje slobodnog svetskog sportskog tržišta, što je dovelo do tržišta u kojem su zastupljeni transferi igrača iz celog sveta u nekoliko liga u najbogatijim zemljama Evrope. Za vrhunske sportiste ne postoje barijere i granice, mogu se slobodno prodavati i kupovati na svetskom tržištu. Sportski menadžeri zarađuju više na prodaji svojih proizvoda na globalnom svetskom tržištu, što im je omogućila globalizacija i komercijalizacija uopšte.

Učestvovanje u vrhunskim takmičenjima podrazumeva krajnje profesionalno angažovanje i pozicioniranje na sportskom tržištu, gde sportista ima određenu komercijalnu vrednost, a to je bitna karakteristika proizvoda. Na svojevrsnoj ljudskoj berzi su mladi sportisti s dobrim prognostičkim pokazateljima, a pogotovo visoko kotirani su iskusni sportisti. Postoji apsolutna paralela s tržištem sirovina, polufabrikata i gotovih proizvoda u sportu, koji čine procenu komercijalne težine svakog kluba, te predstavljaju najveće stavke finansijsko-materijalnog poslovanja.

Globalizacija je najviše zahvatila bogate zemlje i klubove, koji i najviše koristi imaju od nje, a najviše su pogođene siromašne zemlje i klubovi. Velika i stalna premeštanja sportista, dovela su do smanjenja kvaliteta sportskih klubova, promovisanje klubova, grada i naroda, kao i popularnost ovog sporta. Strategija sportskih klubova je važan faktor u smislu određivanja načina na putu suočavanja timova sa globalizacijom, odnosno kako da se uključe u nju i od nje profitiraju. Sportski klubovi koji imaju organizacione sposobnosti da organizuju vreme i da pravilnim izborom ljudskih resursa, u zavisnosti od uloženi sredstava mogu da odbijaju ili da balansiraju sa spoljašnjim izazovima koji dolaze iz bogatih klubova širom Evrope i sveta. To su pravila koja važe u sportu i imaju veliki uticaj na povećanje globalne prodaje potrošačkih proizvoda i proizvoda za zabavu. Na primer, kompanija Coca-Cola i NBA liga imaju istu potrebu i interes da se pojave na međunarodnom tržištu iz dva razloga (Koković, 2004):

- Prvo, svakoj od njih je potrebno da pronađe nova tržišta za prodaju svojih proizvoda. To znači, da NBA želi da nastavi rast i da poveća profit, tako da moraju da izađu na međunarodno tržište;
- Drugo, omogućen je prenos međunarodnih takmičenja kroz visoko raspoložive digitalne tehnologije.

Sa rastom profesionalizacije i komercijalizacije sporta, profesionalne sportske lige i korporacije trebalo bi da iskoriste mogućnosti da prodaju svoje proizvode kako bi uspele i opstale na globalnom tržištu. Tržište određuje komercijalnu vrednost sportske discipline, izgled i cenu ulaznica za utakmicu kroz različite simbole i različita klupska obeležja, cenama pojedinačnih transfera, pre svega sportista, a zatim i trenera i drugih stručnjaka u sportskoj organizaciji.

Savremeni sport, naročito vrhunski, prepoznaje se kao nacionalna, ali i internacionalna aktivnost koja harmonično spaja ta svoja dva različita vida ispoljavanja i organizovanja. Globalni ekonomski prostor, koji se sve više širi u integracionim procesima velikih svetskih ekonomija, ima presudnu ulogu u oblikovanju svih aspekata modernog sporta, ugrožavajući tu harmoniju na štetu nacionalnih sportskih asocijacija. Internacionalno se favorizuje i skoro izjednačava s globalnim, pa u toj novonastaloj neravnoteži ekonomska globalizacija nameće sportu dva dominantna, pre svega ekonomska koncepta: koncept proizvodnje i koncept potrošnje.

Prihvatanje ovakvog pristupa sportu podrazumeva postojanje „sportskih proizvoda”. Ako su sami sportisti postali jedan od najvažnijih sportskih proizvoda, nameće se zaključak da je sport potpuno dehumanizovan, pri čemu sportista bukvalno postaje roba koja ima svoju cenu na tržištu.

Pravilo je da klubovi koji postižu odlične rezultate i ostvaruju najveći prihod ulažu i velika sredstva u angažovanje najboljih i najiskusnijih sportista i trenera.

Globalizacija sporta omogućava najbogatijim zemljama Evrope da stvore najbolje svetske lige u sportskim igrama (fudbal, rukomet i odbojka) u kojima su igrači konkurencija i najboljim svetskim igračima. Tako na primer, Sjedinjene Američke Države imaju najkvalitetniju svetsku košarkašku ligu u kojoj se najbolji svetski košarkaši takmiče. Sasvim prirodno, timovi u najkvalitetnijim sportskim ligama teže da postignu najbolje rezultate i da pokažu ne samo najbolju igru u nacionalnim prvenstvima, nego i na međunarodnim takmičenjima.

Fudbal, kao najpopularniji sport na planeti, sve više prati trendove globalizacije. Klasičan primer toga je UEFA-ina Liga prvaka, koja je, posle svetskog prvenstva, najzanimljivije i najpraćenije fudbalsko takmičenje na svetu. Liga prvaka polako, ali sigurno, otima primat nacionalnim fudbalskim prvenstvima, pogotovo onim zemljama koje su fudbalski slabije. Danas naslov prvaka zemlje znači igranje barem kvalifikacija za Ligu prvaka, što većini klubova više znači od samog naslova prvaka države. Razlog ovome je sasvim jednostavan i logičan, a to je novac. Igranje u grupnoj fazi Lige prvaka donosi daleko veću finansijsku dobit nego naslov prvaka države, a o nacionalnim kupovima da i ne pričamo.

Upravo su nacionalna kup takmičenja u većini evropskih država odavno izgubila na značaju u odnosu na međunarodna takmičenja. Potpuno je jasan razlog kada se treneri ekipa odluče da u kup utakmicama na teren pošalju B ekipu, jer prvu ekipu žele sačuvati za (finansijski) važnije utakmice. UEFA se za sada protivi ujedinjavanju nacionalnih liga u regionalne, kao što je to već odavno slučaj u košarci. Međutim, ostaje otvoreno pitanje do kada će čelnici krovne evropske kuće fudbala moći da se opiru ovim trendovima.

U savremenom sportu celokupni klupski rad dobija svoju verifikaciju na takmičenjima. S obzirom na globalni karakter vrhunskog sporta, i u odnosu na trendove koji vladaju, sportska verifikacija istovremeno je postala i tržišna. Tržište određuje komercijalnu vrednost svega u sportu, od cene ulaznice za takmičenja, preko raznih predmeta s klupskim simbolima i bojama, do cene transfera pojedinaca, pre svega sportista, a zatim i trenera i ostalih stručnjaka kao što su lekari, fizioterapeuti, sportski psiholozi, nutricionista i ostali. Treba istaći i to da je asortiman proizvoda na sportskom tržištu vrlo raznovrstan, uz umreženost na stotine hiljada malih, srednjih i velikih sportskih organizacija – „proizvođača” sportskih programa i usluga. Te usluge, kao vrsta sportskog proizvoda, raznovrsne su koliko i potrebe onih kojima su namenjene i koji ih koriste, odnosno prilagođavaju se zakonima tržišta.

Dobri rezultati, dobre igre, ekipe i igrači su privukli i ljubitelje sporta i njihovu publiku kao „potrošače sportske opreme i ostalih sortskih proizvoda“. Jake sportske lige i međunarodna takmičenja sve više posećuje veliki broj ljudi iz drugih zemalja i kontinenata. Danas ima mnogo kompanija koje se takmiče da svoje proizvode učine što atraktivnijim i interesantnijim za ljubitelje sporta, za navijače određenih klubova, ili obožavaoce određenih sportista, jer je to ciljna grupa. Oni su sportski orijentisani i imaju novca za trošenje na sportske proizvode i obeležja sa imenima svojih klubova ili omiljenih sportista. To su uglavnom prosečni potrošači koji troše racionalno i kupuju samo određenu količinu sportske opreme i robe. Danas u SAD-u proizvođači sportske robe dostižu kritičnu tačku u proizvodnji, jer ne mogu znatno da povećaju svoj plasman, tj. prodaju. Nesporno je da svaki proizvođač želi da raste i razvija potrebe, tj. da konstantno raste i proširuje prodaju proizvoda. Kao rezultat sportske korporacije pokušavaju da prošire distribuciju svojih proizvoda.

Na primer, od 2000-te godine, kompanija Nike je prodala više proizvoda u inostranstvu nego u SAD-u. Da bi proširio svoj posao van SAD-a, kompanija Nike se nije samo fokusirala na svoju najpopularniju liniju proizvoda, kao što su patike za džoging, trčanje i košarku, već su se orijentisali i na proizvode poput patika i odeće za golf, opreme za hokej i fudbalske kopačke i odeću. Takođe, zbog činjenice da je fudbal jedan od najpopularnijih sportova u svetu, a poslednjih godina pokazan je veći interes i u Americi, povećan je broj ljudi koji igraju i gledaju fudbal nego bilo koji drugi sport,

pa je logično da je Nike kompanija proširila svoju tržišnu sferu i fokusirala se na proširenje svog udela na fudbalskom tržištu (Sajmon, 2010).

Da bi ovo postigao, Nike kompanija je potpisala ugovore sa velikim timovima, kao što su brazilski nacionalni fudbalski tim, Manchester United, Juventus i FC Barcelona, ona ponzoriše i najbolje fudbalske igrače poput Mesija, Ronalda, Drogba, Čavija, Anrija i ostale. Kako korporacije širom sveta budu uvećavale tržište za svoje proizvode kroz sport, tako će se povećati mogućnosti za angažovanje stručnjaka u međunarodnom sportskom menadžerstvu.

Skoro svi komercijalno – profitabilni klubovi su globalizovani. Kao primer može se navesti jedna od najpopularnijih i najprofitabilnijih sportskih igara - fudbal i klubovi kao što su FC Barcelona, FC Real Madrid, FC Manchester United, FC Chelsea i drugi sportski klubovi gde igraju igrači iz različitih zemalja i kontinenata. Drugim rečima, komercijalizacija je lice sportske globalizacije. Pojavom sportista na svetskom tržištu široko se otvaraju vrata u komercijalizaciji i globalizaciji sporta. Na početku globalizacije i internacionalizacije u 21. veku kvalitet sportskih takmičenja se prenosi iz nacionalnih u međunacionalna polja. Takva globalizacija sportskih timova gubi nacionalni identitet i dobija međunarodni karakter. Profesionalni sport zadržava svoj nacionalni karakter samo kada država nema svoje predstavnike na međunarodnoj sceni kroz međunarodna takmičenja.

Glavna takmičenja u velikoj meri doprinose da se podigne popularnost sporta, klubova i individualnih sportista, a doprinose i pojavi novih oblika angažovanja velikih finansijskih firmi, odnosno sponzora koji su postali značajan izvor prihoda za sportske organizacije. Svakako, interes svih timova tokom sezone je da imaju što više jakih utakmica, što nužno sa sobom nosi i veću finansijsku dobit. Ukoliko veliki klubovi ne učestvuju u međunarodnim takmičenjima jedva mogu da pokriju uložena sredstva od sponzora.

Taj trend promena u savremenom sportu podigao je nivo aspiracija privrednika i političara koji u sportu, još i više nego ranije, vide pogodno sredstvo za ostvarivanje ciljeva koji su po svojoj prirodi izvan sporta i apsolutno strani autentičnim sportskim akterima.

1.1.4. Komercijalizacija u sportu

Sport, koji samo do pre tri decenije nije ni imao komercijalnu istoriju, razvio se i modifikovao od igre, zabave, razonode u ozbiljan biznis. Termin “ljubitelj sporta” postao je prošlost, odnosno deo neprofitne prošlosti sportskih igara, jer u taj pojam ulaze mnogi drugi motivi i interesi koji nemaju mnogo veze sa motivima iskrenog “ljubitelja sporta”. Stav da li je komercijalizacija pomogla ili odmogla sportu, veoma je podeljen i izaziva brojne polemike. Do naglog širenja komercijalizacije u sportu, doprineo je uticaj različitih faktora, među kojima su najvažniji: težnja ka sportskom spektaklu, razvoj tehnologije i informatike, povećanje i jačanje konkurencije, stremljenje ka rekordima i profesionalizacija menadžmenta, odnosno sportskog rukovodstva. S druge strane, na pojavu i razvoj komercijalizacije je uticala i pojava i razvoj globalizacije kako u sportu, tako i uopšte (Škorić, 2014).

Postavlja se pitanje: Da li komercijalizacija narušava suštinu postojanja samog sporta i njegovih pravih vrednosti i da li je kao takvu treba osuđivati kao proces koji je nepoželjan? Kao razloge za takvu tvrdnju navodi se gledište po kojima je komercijalizacija ohrabrila (opravdala) pojavu loših i negativnih pojava u sportu, kao što su: doping u sportu, nameštanje utakmica, kockanje i nasilje. Sa druge strane, na komercijalizaciju se gleda kao na pokretačku, pozitivnu snagu sporta, koja uzdiže i razvija sport, sa svim pozitivnim i kreativnim osobinama koje ga odlikuju. Najveća zabrinutost zbog širenja komercijalizacije u sportu javlja se zbog davanja prioriteta ekonomskim razlozima, na štetu društveno-obrazovnim i kulturnim aktivnostima koje sport ima. Ti razlozi su upravo i bili uslov i pokretač pojave i razvoja komercijalizacije (Anastasovski, 2014).

Jedna od osnovnih karakteristika sporta jeste da celokupni sportski rad dobija svoju pravu dimenziju i pečat na takmičenjima. S obzirom na pojavu globalnog karaktera vrhunskog sporta, sportska verifikacija istovremeno postaje i tržišna. Učestvovanje na vrhunskim takmičenjima podrazumeva krajnje profesionalno angažovanje i pozicioniranje na sportskom tržištu, kako bi ne samo sportisti i ostali sportski radnici, već i klub uopšte, imali određenu komercijalnu vrednost, što predstavlja bitnu karakteristiku proizvoda. Tržište diktira i određuje komercijalnu vrednost svega u sportu – od cene ulaznice za takmičenja, preko raznih predmeta s

klupskim simbolima i bojama, do cene transfera pojedinaca, pre svega sportista, a zatim i trenera i ostalih stručnja kakaoštosu lekari, fizioterapeuti, sportski psiholozi, nutricionisti i ostali. Asortiman proizvoda na sportskom tržištu vrlo je raznovrstan, uz umreženost na stotine hiljada malih, srednjih i velikih sportskih organizacija-„proizvođača” sportskih programa i usluga. Te usluge, kao vrsta sportskog proizvoda, raznovrsne su koliko i potrebe onih kojima su namenjene i koji ih koriste, odnosno odvijaju se po principima tržišta (Bogatinovski, 2012).

Proces komercijalizacije naterao je sportske organizacije da postanu tržišno orijentisane, da odgovaraju potrebama korisnika, da traže i primenjuju nove strategije kojima će povećati svoje prihode i profit kako bi ostale konkurentne na tržištu. Komercijalizacija u sportu je dovela do uvođenja strateškog planiranja, upravljanja sistemima, upravljanja kvalitetom u sportskim organizacijama, što je dovelo do povećanja efikasnosti, efektivnosti i kvaliteta, odnosno unapređenja same sportske organizacije.

Kako je svaka faza samo jedna karika u lancu, tako je širenje komercijalnog poslovanja u sportu izazvalo nagli rast broja profesionalnih sportskih ekipa, i ne samo njihov rast već i temeljniji i organizovaniji rad u okviru njih. Sve veća konkurencija na sportskom tržištu naterala je i nekomercijalne (neprofitne) sportske organizacije, kako bi opstali na tržištu, da usvoje iste strategije i tehnike kao i ostale organizacije koje su okrenute stvaranju profita. Komercijalizacija sporta je uticala na mnoge sportske organizacije da se transformišu u preduzeća sa više milionskim zaradama, dok je ostale organizacije koje nisu bile spremne (ili nisu htele) da se upuste u borbu za tržište, dovela do ruba egzistencije. Tačnije, komercijalizacija je usloвила i neophodan proces asimilacije svih direktnih i indirektnih učesnika u sportu.

Komercijalizacijom i razvojem sporta kao biznisa stvorena je industrija sporta koja donosi prihode za sportske organizacije, u svim njenim nivoima, njihove zaposlene (menadžment, administracija, igrači, itd.) koja bitno utiče kako na svetsku i nacionalnu tako i na lokalnu ekonomiju. Sportske organizacije su postale maksimalno fokusirane na ostvarivanje prihoda putem sponzorstava, TV prava, reklama, prodaje igrača, itd. Kao rezultat toga, zarada sportskih organizacija, kao i profit uopšte, značajno je porasla u poslednjih nekoliko decenija. Procenjuje se da sportska industrija na godišnjem nivou ima prihode između 215 i 350 milijardi dolara (Sajmon, 2010).

Ako se u obzir uzme da sport odlikuju masovnost, spektakl i trka za rekordima, onda se na komercijalizaciju može gledati kao na logičan sled događaja u razvoju (modernizaciji) sporta i njegovoj transformaciji u savremeni sport. Zasluge za ogroman rast popularnosti sporta i njegovog razvoja svakako pripadaju komercijalizaciji, ali sa druge strane ostaje opravdana zabrinutost da će društveno - socijalni aspekti sporta (moralni, pedagoški, pravni) biti zanemareni u korist ekonomskih aspekata (profita).

Takmičarski sport može da bude traganje za ljudskom izvrsnošću, može da prikaže lepotu, da stvori uzbuđenje i dramu koja fascinira milione ljudi širom sveta. Ali da li je njegova popularnost, istovremeno i njegova slabost? Elitni sportovi su traženi, oni su nešto što ljudi žele da plate da bi videli i samim tim ga pretvaraju u robu. Najbolji profesionalni sportisti i treneri u popularnim sportovima često zarade nekoliko miliona dolara u sezoni, što je mnogo više nego što zarade nastavnici, profesori, ili doktori. Profesionalna sportska roba može da vredi stotine miliona dolara. Sportisti visokog profila pružaju zabavu i kao i ostali zabavljači, mogu imati ogroman uticaj na mlađe navijače. Sport dominira masovnim medijima i televizijskim pravima. U sportu, dakle, ne učestvuju samo sportisti na raznim nivoima igre. Elitni sportovi, uključujući i glavne profesionalne sportove, takođe su postali komercijalne ustanove sa upravljačkim telima i biznisom koji prelazi okvire sportskog interesovanja. Postavlja se pitanje da li je ova komercijalizacija sporta dobra ili loša? S jedne strane, sport postaje samo još jedna roba na tržištu, nešto što se kupuje i prodaje oduzimajući sportu čistotu i moralnost u svetu trgovine i turizma. Neizbežna posledica svega toga je put u korumpiranost sa svim ostalim problemima koji se javljaju u pokušaju da se sport "proda" širokom gledalištu (Sajmon, 2010).

Komercijalizacija i na druge načine može uticati na sportska takmičenja. Uloga novca u sportu može se posmatrati još šire, naročito u profesionalnom sportu, zato što je najbogatijim timovima često lakše da pobede. Zar nije narušena čitava etika takmičenja ukoliko najbogatiji timovi mogu kupiti najbolje igrače i tako imati bolji tim, pre nego što je utakmica uopšte počela? Nužno se nameće pitanje da li komercijalizacija postaje patološka i da li vodi narušavanju osnovne suštine i kulture igre? Komercijalizacija sporta utiče na pojavu transformacije elitnog sporta u proizvod koji se može kupiti i prodati, i kao takva kvari sport (Sajmon, 2010).

Uzimajući u obzir sve do sada, može se zaključiti da je komercijalizacija toliko uzela maha da je verovatno postala glavna karakteristika sportske scene, sa svim svojim kako pozitivnim tako i negativnim aspektima. Granicu između pozitivnih i negativnih karakteristika treba da predstavljaju moralni principi i čistota sporta koji određuju odgovornost onih koji ih primenjuju.

Deo procesa komercijalizacije je i transformacija mnogih profesionalnih sportskih organizacija u korporacije, od kojih su neke sa međunarodnim vezama u regrutovanju igrača i reklamiranju proizvoda, kao i mnogim drugim sportskim ulogama. Vrlo često su to kompanije koje su izvan sveta sporta.

Naime, postavlja se pitanje da li je pravilno da se profit smatra jedinom obavezom preduzeća? Ako preduzeća imaju i druge obaveze, kao što je unapređivanje bezbednosti radnika i izbegavanje pravde, edukacija i trening zaposlenih, a akcionari imaju dobre razloge (i interese) da budu svesni tih dužnosti, onda je balansiranje profita u odnosu prema ovim moralnim ograničenjima, obaveza preduzeća, a ne neprikladno skretanje pažnje od njegovih pravih ciljeva i usmerenja (Sajmon, 2010). Po istom autoru, sportski timovi treba da imaju iste obaveze kao i druge grane biznisa, kako u pogledu bezbednosti po čovekovu okolinu, tako i u odnosu na pojedinca, ali nikakve posebne obaveze ih ne primoravaju da zaštite važne principe sporta. Ako se postupak koji sport čini zanimljivijim prodaje, onda, pošto su u biznisu, sportski timovi treba da se oko toga angažuju i da ga stalno unapređuju. Ono što se prodaje jeste ono što zadovoljava navijače. Učiniti sport zanimljivijim i stoga profitabilnijim znači povećati ukupnu korisnost kroz povećanje zadovoljstva navijača, a time i novčani profiti za vlasnike i za igrače.

Ovakva vrsta argumenta o uzajamnoj koristi upućuje na to da je u zajedničkom interesu svakog tima da postavi granice svoga stremljenja ka profitu. Ako bi se svi timovi angažovali u neograničenoj jurnjavi za profitom, sport bi mogao da se toliko unazadi komercijalizacijom i da počne da privlači sve manju pažnju, i tako bi svi bili na gubitku. Stvaranjem neravnoteže, ekonomska globalizacija nameće sportu dva dominantna, pre svega ekonomska koncepta: koncept proizvodnje i koncept potrošnje. Ovakav pristup sportu podrazumeva postojanje „sportskih proizvoda”. Ako su sami sportisti postali jedan od najvažnijih sportskih

proizvoda, sledi da je sport potpuno dehumanizovan, pri čemu sportista i bukvalno postaje roba koja ima svoju cenu na tržištu (Sajmon, 2010).

Sportski menadžment neće uvek donositi najbolju moguću odluku. Međutim, kao i kod povlačenja linije u odnosu na sredstva za povećanje sposobnosti i profita uopšte, odluke moraju biti razumne, a ne proizvoljne, moraju biti zasnovane na saradnji između različitih članova sportske zajednice, na predviđanju, planiranju, usmerene ka zdravoj viziji i moraju dati odgovarajući značaj fundamentalnim principima sporta u datoj situaciji. Samo izgrađeni i obrazovani sportski menadžeri mogu na pravi način da shvate komercijalizaciju uopšte, sa svim njenim pozitivnim i negativnim karakteristikama i istovremeno da vode računa, ne samo o organizaciji u širem smislu, već i o pojedincima, njihovim moralnim i etičkim odlikama.

Kao što je već rečeno, rastuća komercijalizacija sporta predstavlja ponekad rizik za njegov integritet. Sport ima sopstvenu unutrašnju moralnost zasnovanu na principima koji se pretpostavljaju u zajedničkom traganju za izvrsnošću kroz izazov, iz čega proizilazi da unutrašnji principi, ili vrednosti sporta, mogu biti ugroženi komercijalizacijom. Traganje za bogatstvom može odvesti timove, kao i pojedinačne sportiste, da prekinu sve veze sa lokalnim ili regionalnim zajednicama u pokušaju postizanja što boljeg pristupa širokoj publici, ali po cenu da se stvori otuđenost i neprivrženost ozbiljnoj sportskoj zajednici.

Komercijalizacija nije štetna ukoliko je izbalansirana, i pravilno upravljanje elitnim, komercijalno održivim sportom može značajno da smanji konflikt između komercijalizacije i suštine takmičarskog sporta. Kao i u svemu, treba pronaći pravu meru i uz racionalno balansiranje iz komercijalizacije izvući samo pravu i pozitivnu karakteristiku.

Neosporno je da postoje i dobri aspekti, koji se ogledaju u tome da komercijalizacija dopušta da interne koristi stvorene od strane elitnih sportista budu dostupne ogromnom broju ljudi. Elitni sport, uključujući i profesionalne sportove, u ovom pogledu može da ima pozitivnu i veoma značajnu društvenu ulogu upravo kroz predstavljanje i izražavanje rukovodećih standarda, kao što su standard izvrsnosti, postignuća i predanosti. Komercijalizacija sporta može imati pozitivnu

društvenu ulogu samo ukoliko deluje unutar moralnih granica, koje postavljaju parametre traganja za profitom, i samim tim nameću kontrolu i moralne kriterijume. Sportska industrija treba da ima moralnu odgovornost prema pravilima i običajima sporta, i da uprkos svemu, teži da očuva čistotu i pozitivnost sporta.

1.1.5. Amaterski i profesionalni sport

Sport obuhvata fizičke aktivnosti koje čovek izvodi iz raznoraznih razloga i motiva. Neki od tih razloga mogu biti razonoda, zdravstveni razlozi, poboljšanje sposobnosti, takmičarski duh i tako dalje.

U skladu sa tim, možemo govoriti o različitim vrstama sporta, kao što su (Anasatsovski & Nanev, 2011):

- Rekreativni (amaterski) sport,
- Školski sport,
- Omladinski (vaspitni) sport,
- Amaterski sport,
- Sport za invalide,
- Profesionalni (vrhunski) sport.

Sport kao fenomen svetskih razmera, bez obzira na sve svoje pozitivne vrednosti, ne znači automatski i visoko kvalitetne etičke vrednosti sportiste. Naprotiv, mogućnost etičkih devijacija kod sportista nije ništa manja, ako ne i veća, nego kod "običnih" ljudi. To predstavlja glavni razlog što se o etici u sportu ne može govoriti kao o nečemu univerzalnem, nečemu što će pozitivno uticati na svakog ko se sportom bavi. Jedno je sigurno, profesionalni sport, posebno u današnjem smislu tog pojma, ne poseduje nikakve nepoznate moći sa kojima bi izvršio krajnji uticaj na pojedinca i postavio ga na viši nivo etičkog kvaliteta.

Savremeno društvo sve više se suočava sa transformacijama koje sport doživljava u svom razvoju, menjajući svoju funkciju od igre, zabave do milionskih korporacija svetskih razmera u kojima važe i vladaju neki drugi principi, koji su daleko od naivne prvobitne funkcije sporta. Sport je postao skuplji od igre. Prerastao je društvenu i zabavnu komponentu koju nosi u sebi, a prerastao je u materijalističku kategoriju koju smo spremni platiti, ili je već plaćamo. Sport je prerastao u biznis u kome vladaju zakoni tržišta. Na tržištu kapitala se kupuje i prodaje vredna roba, čija cena prelazi i milione evra. S obzirom na prvobitnu funkciju i ulogu sporta, postavlja se

pitanje da li se igra zbog igre, ljubavi, sposobnosti, ili određeni igrač daje ljudski i sportski- sve od sebe? Da li su cene utakmica, igrača, transfera realne?

Od najranijeg uzrasta deca se uključuju u svet sporta iz zdravstvenih, vaspitnih, socijalnih i drugih društvenih razloga. Međutim, ovi razlozi vremenom prerastaju u neke druge motive i potrebe, jer su počeli da prerastaju u obrnute vrednosti. Bave li nam se deca sportom zato što ga vole, ili bezobzirno računaju koliki je to ulog za vlastitu budućnost?

Bavljenje sportom na amaterskom nivou znači igrati igru radi igre. Održavati igru nevinog deteta u sebi i igrati se sa drugima, uživati u igri i tražiti u njoj radost i mir... jer sve što preraste granice igre odlazi u sport. Za razliku od amaterskog nivoa, na profesionalnom nivou ne igramo se sa drugima, u sportu igramo jedni protiv drugih. Igra s drugim obogaćuje, poučava, odgaja, razvija saosećanje i empatiju za drugoga dok igra protiv drugoga stvara protivnika, suparnika, neprijatelja.

Sportska industrija vlada velikim područjem, kome je osnovni zadatak zarada. Bez kapitala nema ni vrhunskog sporta. Danas je nemoguće pronaći sportistu koji je poznat i priznat, a nezavistan o bilo čemu. Tu se pre svega misli na slavu, zaradu, reklame (koje nosi na dresu), pripadnost svome klubu, kao i mnogo drugih privilegija koje idu sa tim. Kad pogledamo dresove bilo koje reprezentacije, možemo eventualno prepoznati boju dresa i kluba za kojeg igraju dok je ostatak oblepljen sloganima različitih firmi, sponzora, korporacija.

Postoji amaterski i profesionalni sport. Jedan se igra iz zabave, a drugi je zanimanje. Posmatrajući takvu podelu u grubim crtama, može se reći da se amateri više zabavljaju i igraju, bave se sportom iz ličnih razloga, dok se u profesionalnom sportu bore za opstanak i napredovanje, koje sa sobom nosi ogromne pogodnosti i privilegije. Promašen gol može da znači kraj igre, a za neke ponekad i kraj sporta i karijere, prestanak zvanja, padanje u zaborav. Amaterski sport donosi čoveku blagostanje, relaksaciju i mir. On je izvor opuštanja i relaksacije od svakodnevnog životnog stresa. Profesionalni sport uništava psihički mir pojedinca, jer je u njemu prisutna želja za bržim, jačim i boljim rezultatom.

Dolazak do vrhunskih rezultata i razvoj profesionalne sportske karijere jednog sportiste vodi cela sportska industrija koja o njemu brine i koja primenjuje plansku i

dobro organizovanu strategiju, sa kompleksnim akcijama i angažovanjem različitih materijalnih i nematerijalnih resursa. Iskakanje i prevazilaženje bavljenjem sportom na amaterskom nivou i ulazak u sfere bavljenja profesionalnim sportom je dug put i zavisi od mnogobrojnih različitih faktora.

1.1.6. Zakonodavno pravni okvir sporta

Nakon donesenih zakona iz 1996. i 2005. godine, Republika Srbija je posle duge diskusije i podnošenja predloga i inicijativa, 31.marta 2011.godine usvojila novi Zakon o sportu („Službeni glasnik RS“ br. 24/2011 i 99/2011 – drugi zakoni). Delimično, sport su pokrivali i zakoni o društvenim organizacijama i udruženjima građana (1982, 1983, 1984 i 1985, odnosno 1989, kao i zakoni iz 1993, 1994. i 2005. godine). Zakon se odnosio na Strategiju razvoja sporta za period 2009-2013. godine. Predviđeno je da se u periodu od godinu dana donesu i ostala podzakonska akta, odnosno donese nacionalna kategorizacija sportova, sportista i sportskih stručnjaka, dok je za Nacionalnu kategorizaciju sportskih objekata predviđen period od dve godine nakon stupanja na snagu ovog zakona (Sl.glasnik RS, 110/2008).

Sport je delatnost od posebnog značaja za Republiku Srbiju (član 2.). Kao i svi moderni zakoni i ovaj predviđa da je sport dostupan svima, da ga pojedinac može obavljati pojedinačno, ili kroz članstvo u okviru određenih organizacija u sportu. Sportista se može baviti sportskim aktivnostima, amaterski ili profesionalno. Zakon definiše oblasti i delatnosti, odnosno aktivnosti koje se odnose na fizička lica, kao i one koje se odnose na sportske organizacije u okviru sporta. Sportske organizacije su bazirane na sportskim udruženjima koja su dobrovoljna, nedobitne organizacije (član 34.) zasnovane na slobodi udruživanja fizičkih i/ili pravnih lica. Svaka organizacija mora imati statut, pravilnik i odluke na osnovu kojih organizacija funkcioniše. Statutom su uređeni: naziv i sedište sportskog udruženja, ciljevi i sadržaj aktivnosti, organi, ovlašćenja, način izbora i razrešenja, trajanje mandata i način odlučivanja, postupci usvajanja, izmena i dopuna statuta i ostalih akata, zastupanje sportskog udruženja, ostvarivanje javnosti rada, uslovi i način učlanjenja, prestanak članstva, utvrđivanje visine prava, obaveza i odgovornosti, način sticanja sredstava kao i način raspolaganja sredstvima, postupanje sa imovinom, usvajanje finansijskih i drugih izveštaja, oblik i

sadržaj pečata, kao i druga pitanja od značaja za sportsko udruženje, a u skladu sa zakonom.

Zakonski sportske organizacije se za razliku od prethodnog perioda upisuju u registar Agencije za privredne registre kojoj je poveren posao vođenja administriranja. Danom upisa u Registar, sportsko udruženje stiče svojstvo pravnog lica i kao takvo posluje po svim zakonskim obavezama koje jedno pravno lice ima u sistemu društva. Pored toga, sportsko udruženje je obavezno da se evidentira kod Ministarstva za sport u Jedinstvenoj evidenciji udruženja, društava i saveza u oblasti sporta.

Pored toga članom 94. Zakona o sportu predviđeno je i postojanje Sportskog privrednog društva koje mora imati pretežnu delatnost u oblasti sporta, a kao profitna organizacija 70% neto dobiti mora reinvestirati u pretežnu delatnost sporta.

Sportske organizacije radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva i interesa i nastupanja u oblasti sporta se mogu udruživati u sportska društva. Pored toga, Zakon predviđa i postojanje Granskih sportskih saveza koje, radi uređivanja pitanja od zajedničkog interesa, prezentovanja, organizacije takmičenja, statusa sportista i sporta, osnivaju sportske organizacije, teritorijalni granski sportski savezi, samostalni profesionalni sportisti i stručna udruženja. Savezi mogu biti nacionalni, pokrajinski, gradski i opštinski. Kao i sportske organizacije i savezi moraju biti upisani u Registar.

Poglavlje IV Zakona uređuje kategorizaciju u oblasti sporta koju rangiraju Olimpijski komitet Srbije (za olimpijske i paraolimpijske sportove), Sportski savez Srbije (za neolimpijske sportove) i Republički zavod (za sportske objekte).

Poglavlje XI uređuje evidentiranje i privatizaciju u sportu. U periodu od godinu dana nakon stupanja na snagu Zakona, sve sportske organizacije, sportski savezi, sportska društva su obavezni da budu upisani u odgovarajući registar na teritoriji Republike Srbije.

Privatizacijom se bave članovi od 173 do 182. Ovi članovi se odnosi na postupak promene vlasništva društvenog, odnosno državnog kapitala u sportskim organizacijama da bi se uredili i primenili propisi kojima se uređuje privatizacija: od inicijative i postupka za privatizaciju, do evidentiranja i upisa u odgovarajuće registre.

U prošloj i ovoj godini pokrenuta je inicijativa donošenja novog Zakona o sportu. Nakon javne rasprave o nacrtu Zakona o sportu ministarstvo je najavilo donošenje zakona u mesecu septembru.

Pitanje fudbala je naravno u centru pažnje, jer je fudbal najpopularniji sport u Srbiji. Za fudbal je od posebnog značaja tematika i pitanje privatizacije koje bi novi zakon uspostavio, a posebno kada je reč o našim najpoznatijim klubovima - Crvenoj zvezdi, Partizanu i Vojvodini. Predlagači novog zakona predviđaju da će sportski klub moći da se transformiše u privredno društvo (preduzeće). Ukoliko ne može da funkcioniše, po novom zakonu klubom može upravljati lokalna samouprava. Tako, na primer, klub može da postane gradsko preduzeće i da ga grad finansira, kao i sva ostala javna preduzeća. To bi bio još jedan drugačiji oblik načina finansiranja, jer je do sada sport finansiran od strane ministarstva kroz programske forme, preko konkursa.

1.1.6.1. Strategija razvoja sporta kao osnova funkcionisanja sportskog sistema u Republici Srbiji

Strategija razvoja sporta Republike Srbije za period 2014 - 2018 je donosena i objavljena u Službenom glasniku Republike Srbije br. 1/2015 sa jasnom definicijom da „Sport ima ključnu ulogu u svakom društvu kroz doprinos socijalnoj koheziji, prevazilaženju predrasuda, povećanju pozitivnog uticaja na javno mnjenje i širenje etičkih i opštih principa koji se kroz njega prenose.“ (član 1.)

Strategijom je definisana vizija, misija i uloga javnih vlasti u oblasti sporta sa ciljem da se do 2018. godine više dece i omladine bavi fizičkim vežbanjem i organizovanim sportskim aktivnostima, da budu uključeni u sistem sporta preko sportskih organizacija i saveza, da se građani uključe u fizičko vežbanje, da se poveća broj volontera u sportu, da sportisti Srbije osvoje što veći broj medalja na međunarodnim sportskim takmičenjima (posebno na olimpijskim i paraolimpijskim igrama). Takođe, strategija nastoji da se poveća broj sportista i sportskih organizacija koji će ravnopravno učestvovati na međunarodnim sportskim takmičenjima, da se unapredi stručni rad i kvalitet organizacije (kroz stručno školovanje i stručno osposobljavanje), da se odrede kriterijumi sistema finansiranja (na primer, kriterijumi i procedure transparentnog programskog finansiranja), da se uspostavi sistemsko planiranje razvoja sporta, da se

razvije vojni sport, poveća učešće osoba sa invaliditetom, unapredi sistem rukovođenja i upravljanja u sportu, da se poveća kapacitet svih činilaca sistema sporta u Srbiji, da se poveća broj žena u upravnim organima sporta (najmanje ¼), da se omogući bolja koordinacija između činilaca sportskog sistema, poveća i unapredi sistem sporta u lokalnim samoupravama (da sve jedinice imaju usvojene programe razvoja sporta), da se unapredi postojeća i izgradi nedostajuća infrastruktura, unapredi stepen korišćenja i smanjenja troškova, da se smanji prisustvo i uticaj negativnih pojava u sportu, da se sport poveže sa svim ostalim oblastima društvenog života, da se obezbedi saradnja nauke i sporta, da se zajedno sa medijima promovišu prave vrednosti, da se radi na inteziviranju saradnje sa Savetom Evrope, kao i da se obrazuje Fond za razvoj sporta i unapredi pravni okvir.

Strategija prepoznaje dva sektora (javni i nevladin) u kojima deluju činioci sporta. Javni sektor čine Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije, Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu, Zavod za sport i medicinu sporta Republike Srbije, Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta, Antidoping agencija Republike Srbije i jedinice lokalne samouprave sa nadležnim sekretarijatima za sport i omladinu. Pored toga, važna tela u oblasti sporta su Skupštinski odbor za obrazovanje, nauku, tehnološki razvoj i informatičko društvo, Nacionalni savet za borbu protiv nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama i Savet za sport. Takođe, bitni činioci za ovu oblast su i akreditovane visokoškolske ustanove za sport i menadžment u sportu.

Nevladin sektor čine najveći teritorijalni savez - Sportski savez Srbije, Olimpijski komitet Srbije, Paraolimpijski komitet Srbije, nacionalni granski savezi, teritorijalni sportski savezi, sportske organizacije (sportska udruženja i sportska privredna društva) i ostale organizacije u oblasti sporta.

Prioriteti Strategije su:

- Razvoj sporta dece i omladine (uključujući i školski sport);
- Povećanje obuhvata bavljenja građana sportom kroz razvoj i unapređenje sportske rekreacije;
- Razvoj i unapređenje vrhunskog sporta;
- Razvoj i unapređenje sportske infrastrukture.

Strategija predviđa partnerstvo između javnih vlasti, sportskih organizacija i privrede. Cilj navedenog partnerstva je da se:

- obezbedi veći broj finansijskih izvora i veći obim finansijskih sredstava za one sportske organizacije i sportiste koji su sposobni da postignu vrhunske rezultate na svetskoj sceni;
- sportistima obezbede uslovi, resursi i mogućnosti u cilju maksimalnog ispoljavanja njihovih potencijala, kao i uslovi za trening po najvišim svetskim kriterijumima, kako bi bili spremni za postizanje najboljih rezultata na međunarodnim takmičenjima;
- privuku i angažuju najbolji sportski stručnjaci u organizacijama u oblasti sporta u Republici Srbiji, u cilju podizanja kvaliteta stručnog rada, s posebnim angažovanjem i insistiranjem na permanentnoj edukaciji sportskih stručnjaka angažovanih u sistemu sporta Republike Srbije, kako kroz neformalno obrazovanje, tako i kroz povezivanje sa visokoškolskim ustanovama;
- pomogne nacionalnim granskim savezima da prepoznaju talente, osmisle kvalitetne planove i programe za njihov razvoj i konačno, da razviju njihove sportske potencijale;
- podržava razvoj istraživanja i tehnologije u ovoj oblasti.

Kada je reč o razvoju vrhunskog sporta, prioritetni ciljevi su:

- Podizanje kapaciteta i dalje unapređenje stručnog rada u oblasti vrhunskog sporta;
- Stvaranje uslova za održavanje i dalje postizanje vrhunskog sportskog rezultata;
- Unapređenje uslova za razvoj sportiste do vrhunskog rezultata;
- Definisana i unapređena oblast profesionalnog sporta.

U domenu sportske infrastrukture Strategija ima za cilj da:

- uspostavi sveobuhvatnu bazu podataka, odnosno evidentira postojeće stanje sportske infrastrukture, unapredi sistem matične evidencije sportskih objekata, kategoriše sportske objekte i utvrdi sportske objekte od nacionalnog značaja;

- utvrde potrebe u pogledu broja i strukture sportskih objekata i unapredi regulativu u oblasti planiranja i projektovanja sa aspekta sportske infrastrukture;
- izgrade nacionalne trening centre;
- rekonstruišu postojeći i izgrade nove sportske objekte od značaja za Republiku Srbiju i jedinice lokalne samouprave;
- prioritetno završe započete sportske objekte;
- unapredi sistem matičnih evidencija sportskih objekata.

Strategija sadrži Akcioni plan, koji se odnosi na: razvoj sporta dece i omladine, uključujući školski sport, povećanje broja građana koji se bave sportom kroz razvoj i unapređenje sportske rekreacije, razvoj i unapređenje vrhunskog sporta, razvoj i unapređenje sportske infrastrukture, podizanje kapaciteta sporta na svim nivoima, stručno i naučno istraživački rad u sportu i informacionim sistemima, međunarodnu sportsku saradnju i sport u dijaspori, sport u vojsci i sport u policiji, sportski turizam i partnerstvo između sporta i životne sredine, mediji u sportu i negativne pojave u sportu. Akcioni plan Strategije se realizuje kroz sprovođenje, praćenje, ocenjivanje i izveštavanje.

1.1.7. Fudbal kao sportska disciplina

Fudbal kao najinteresantnija sportska disciplina istovremeno je i disciplina koja je najbogatija tehnikom, jer se sa loptom, osim sa rukama, može igrati sa svim ostalim delovima tela. Istovremeno fudbal je globalni fenomen. Od prvog dana kada je nastao, jedan od razloga njegovog uspeha je bio u tome što u sebi sadrži neke od najvažnijih elemenata sporta: učesnici (takmičari ili gledaoci), pravila igre, pobede ili porazi kroz takmičenje, osvajanje titula ili takmičenja ...

U fudbalu su sadržani svi oblici fizičke aktivnosti. Sport je ne samo igra već i zabava. U fudbalu kao i svakom drugom sportu podrazumeva se bavljenje različitim motoričkim aktivnostima varijabilnog i dinamičkog karaktera pomoću kojih sportista ili fudbaler demonstrira svoje veštine, znanje, sposobnosti, osobine, karakter itd.

Fudbal se može igrati profesionalno, amaterski, rekreativno ili kao deo školskih aktivnosti. Fudbal se igra bez obzira na godine, pol, rasu, veru...

U definiciji sportske discipline fudbal je kolektivni, odnosno ekipni sport koji pripada grupi olimpijskih sportova.

Pravilnik o sportskim granama u Republici Srbiji utvrđuje sportske grane (sport i sportske oblasti) u Srbiji (Službeni glasnik 72/2011). Sportske grane u Republici Srbiji su:

- 1 - Olimpijski sportovi,
- 2 - Neolimpijski sportovi,
- 3 - Multi sportovi.

1.1.7.1. Početak i razvoj fudbala kroz istoriju

Počeci fudbala su u dalekoj istoriji, od pre nekoliko hiljada godina, gde se sa okruglim predmetom, napravljenim od različitih materijala, baratalo na vrlo sličan način današnjem fudbalu. Igre sa loptom, sa obeležjima fudbala, prvi put su se pojavile kod Kineza 3000. godine p.n.e. Igra se zvala *cu-ki* (*cu-gurati*, *ki-loptu*), a osnivač ove borbene igre bio je Huan Ti. Prvobitna namena je bila daleko od današnje. Imala je vojni (ratni) katakter, jer je Huan Ti smatrao da će njegovi vojnici ovom borbenom igrom ojačati. Igralo se loptom napunjenom perjem i krznom životinja, a igra se sastojala u tome što su dve ekipe, postavljene jedna nasuprot drugoj, nastojale da uguraju loptu između dve bambusove trske koje su predstavljale golove. Pobednik je bila ona ekipa koja bi prva ugurala loptu između bambusovih trski. U igri je učestvovao veći broj igrača, što nije bilo precizno određeno.

Mnogo kasnije, oko 600 godine p.n.e., ova igra počinje da se igra loptom napunjenom vazduhom. U to vreme, ova igra (*cu-ki*) prelazi u Japan pod nazivom „*kemari*”.

Fudbal ima korene i u antičkoj Grčkoj, gde se takođe pominje jedna slična igra, pod imenom „*episkyros*”, a negde su je zvali „*epikoinos*”. Prema nekim zapisima,

naime, postojale su dve igre: jedna se igrala malom punjenom loptom (*pilla*), a druga velikom loptom od mehura opšivenim kožom (*follis*). I ovde, kao i u Kini, nije bio utvrđen broj igrača, s tim što se lopta, osim nogama, mogla gurati i rukama. Slične igre, ali pod nazivom „*harpastum*”, koja se igrala malom, punjenom loptom, kao i „*calcio*”, koja se igrala velikom loptom, bile su poznate i u starom Rimu. Zbog sličnosti, veruje se da su i nastale po grčkom uzoru (Šiljak, 2007).

Znatno kasnije, u nekim zapisima spominju se igre kojima su se igrali, opisane kao dve igre loptom: jedna se igrala u Firenci (*fiorentinski fudbal*), a druga u Padovi (*padovanski fudbal*). Fiorentinski fudbal bitno se razlikovao od Padovanskog. Njime su se bavili pripadnici plemstva, a igrao se uglavnom u vreme nekih crkvenih svečanosti. Igralište je bilo dimenzija 100 x 50 m, ograđeno po dužini, sa jedne strane zidom, a sa druge jarkom, dok su obe uže strane služile kao golovi. Sa svake strane je učestvovalo po 27 igrača raspoređenih u četiri linije („*iranzì*” ili „*coridori*”, „*sconciatori*”, „*datori innarzi*”, „*datori adietro*”). Igralo se nogama i rukama, s tim da se lopta nije smela nositi već samo udarati nogama i rukama. Gol je bio postignut kada je lopta proterana kroz označene kapije. Interesantno je napomenuti da je Fiorentinski fudbal imao utvrđena pravila koja je detaljno opisao grof Bardi 1580. godine. Padovanski fudbal igrali su uglavnom studenti u vreme verskih praznika. Igralo se nešto manjom loptom od današnje, na terenu koji je po obliku i dimenzijama odgovarao današnjem fudbalskom igralištu. Broj igrača varirao je od 20- 40 na svakoj strani, a igra je bila bliža današnjem ragbiju s obzirom na to da se moglo igrati rukama i nogama (Scaina, 1955).

U srednjoevropskoj Francuskoj poznate su bile igre s loptom i to „*soule*” ili „*choule*” i „*choulage*”, koje su se nešto razlikovale od ranije opisanih igara. U „*choulage*” cilj je bio ubaciti loptu tešku 3-4 kg u kolut oblepljen papirom koji je bio obešen o jedan kolac na sredini igrališta. Ova igra sačuvana je do današnjeg dana u mestu Rolot. Igre loptom bile su popularne i u Engleskoj. Već u XII veku pominje se takva igra, premda se zna da su igre loptom počele znatno ranije. Prema jednom predanju, misli se da su je stanovnici Derby-ja, već od 211. godine igrali u čast pobeđe nad rimskim legionarima.

Sve pomenute igre bile su grube, katkada i surove, pa su često bile i zabranjivane. Poznato je, na primer, da je kralj Filip V, 1319. godine zabranio ovu igru,

a kasnije i Karlo V, 1359. godine u Francuskoj. Igru je zabranio i Edvard II (1314. godine, Edvard III 1349. godine) i drugi vladari u Engleskoj. Kralj Edvard III, na primer, zabranjuje igru loptom kao „*glupu i škodljivu igru nogom*”, a kraljica Elizabeta svoju zabranu obrazlaže time da je fudbal „*razuzdana i surova igra koja ometa nedeljni mir*”, odnosno, da je „*fudbal sam po sebi pronalazak vruga*”.

Po savremenim shvatanjima fudbala, on počinje da se igra od sedamdesetih godina XIX veka. Njegovi počeci potiču iz Engleske, tačnije 1863.godine, kada se fudbal odvađa od ragbija i formira u posebnu sportsku disciplinu. Sve pomenute igre prethodile su pojavi savremenog fudbala. One zaista nose njegove korene, ali se u suštini, ipak bitno razlikuju od fudbala u današnjem smislu. Ova, istorijski gledano, druga faza razvoja fudbalske igre, najčešće se izučava kao istorija savremenog fudbala. Iz današnje perspektive, bio je veoma siromašan tehnikama, a taktike gotovo da nije ni bilo. Kao i ovi elementi, tako su i pripreme, kako fizičke, tako i psihičke bile na vrlo niskom nivou. Od tada razvoj fudbala je doživeo oscilacije, uglavnom negativne, pogotovo u prvim fazama razvoja. U početku se više pažnje usmeravalo na ofanzivne karakteristike, sa akcentom na napad, gde su se usmeravali gotovo svi igrači, dok se na odbranu poklanjalo malo pažnje. Prema najranijim zapisima, u prvom poznatom sistemu, liniju napada sačinjavalo je devet igrača (sistem 1:1:9). Vremenom se došlo do saznanja da dobar napad ne može bez dobre odbrane, pa se pažnja počinje usmeravati i na ovaj deo. Tako odbrana postaje sve važnija i počinje da se smanjuje broj igrača koji učestvuje u napadu, a povećava se broj igrača u odbrani. Veliki uticaj na dalji razvoj fudbalske igre imala su pravila igre koje je 1862. godine napisao M. Tring. Ta prva pravila imala su devet tačaka kojima je regulisano kako se postiže pogodak, kako se sme udariti lopta i neka druga praktična pitanja. Tek na sastanku fudbalskog saveza Engleske, održanom 1863. godine u Londonu, usvojena su prva zvanična pravila fudbalske igre koja su imala 13 tačaka. Tek ovim pravilima regulisana su najbitnija pitanja fudbalske igre, kao na primer veličina igrališta, način oduzimanja lopte, broj igrača i sl. Ove i kasnije izmene pravila konačno su opredelile fizionomiju fudbalske igre i zauvek je odvojile od ragbija.

U kolikoj su meri izmene i usavršavanja pravila uticale na razvoj fudbalske igre, pokazuje i činjenica da su se, nakon usvajanja pravila ofsajda (1866.), intenzivnije počeli razvijati sistemi igre jer je upravo uvođenjem ofsajda bila podstaknuta kolektivna

igra koja je svakako zahtevala veću angažovanost i napada i odbrane. Zahvaljujući tome, Škoti su 1870. godine uveli sistem 1:2:2:6, a 1855. godine i sistem petorice u navali što je značilo brojčanu ravnotežu navalnih i odbrambenih igrača. Ovaj novi sistem bio je poznat i kao „WW” (ili dubl „V”) sistem, sa rasporedom 1:2:3:2:3.

Uvođenjem pravila koje dozvoljava igranje glavom (1870.) takođe je uticalo na razvoj i dinamičnost igre, a i na razvoj tehnike, koja je postajala sve složenija i bogatija, (čemu su doprinele i neke druge izmene pravila igre, kao zabrana zaustavljanja rukom, uvođenje udarca glavom, uvođenje udarca sa ugla, itd.). Dalji razvoj i sve brži napredak tehnike, uz sve naglašenije ispoljavanje motoričkih, funkcionalnih, kognitivnih, konativnih, motivacionih i nekih drugih faktora, koji učestvuju u realizaciji igre, pozitivno je uticao na razvoj i usavršavanje taktike i opšte strategije fudbalske igre. Vremenom, sistem petorica u navali, popularni „WW” sistem, počeo je da pokazuje nedostatke koji su usporavali dalji razvoj i osavremenjavanje igre. Kratki pasovi i prenaplašena individualna igra, atraktivna, ali često i neracionalna tehnika i sputanost akcija koje joj je nametala zonska odbrana, ograničavale su akcionu efikasnost i veću dinamičnost. Zbog toga, a delimično i zbog promene pravila ofsajda (1925. godine), menadžer engleskog Arsenalu Herbert Čempen vrši značajne korekture „WW” sistema, a posebno u zoni odbrane. Srednji pomagač povučen je između dva beka sa zadatkom da kontroliše srednjeg napadača protivničke ekipe, dok se krilnim bekovima poverava čuvanje protivničkih krila. U celini, ceo sistem odbrane se menja. Između ostalog, prelazi se iz „zonske” na odbranu „čovek-čoveka”. Ceo ovaj sistem, koji su vrlo brzo prihvatile mnoge ekipe širom Evrope, poznat je kao „WM” ili sistem „tri beka”. Sistem je bio jednostavan, naročito u odbrani, i zasnivao se na igri „čovek-čoveka” što je naročito bilo pristupačno početnicima. Novi sistem je doneo pravilniji raspored snaga na terenu (igrači su bili ravnomernije opterećeni). Međutim, s obzirom na način igre koji je primenjivan kada se igralo dugim napadom sa mnogo kombinacija i sporih akcija, u ovom sistemu je naglašena težnja za ovladavanjem sredinom terena. Umesto tri igrača, koji su kontrolisali sredinu terena u „WW” sistemu (centarhalf i dve polutke), u „WM” sistemu sredinu terena kontrolišu četiri igrača (dva halfa i dve polutke) što je donelo značajnu prednost ovom sistemu nad „WW” sistemom i u odbrambenom, i u smislu organizacije napada.

Daljim razvojem i usavršavanjem „WM” sistema, pri čemu je odbrana, striktnim pokrivanjem, sve efikasnije zaustavljala napad sa tri isturena igrača, sve teže se mogao postići pogodak. Iz tih razloga, pojedine ekipe pokušavale su, uvođenjem „lutajućeg napadača”, koji je nastojao da izvuče srednjeg beka iz zone odbrane, da razbiju odbranu, stvarajući slobodan prostor ispred protivničkog gola. U istom cilju Mađari su primenjivali napad sa brzim izmenama dva ili više igrača, što je, takođe, trebalo da dekoncentriše protivničku odbranu. Nešto kasnije, u periodu od 1950. do 1954.godine, Mađari su uveli i jednu korenitiju promenu u formaciji napada – igrali su sa povučenim centarforom i isturenim polutkama. Bio je to prvi pokušaj u Evropi da se napad sprovodi sa četiri isturena napadača, što je mađarskoj nacionalnoj ekipi obezbedilo niz vrlo značajnih uspeha. Novi raspored igrača sa četiri isturena napadača, što u suštini znači odstupanje od „WM” sistema, doprinelo je boljoj formaciji, zahvaljujući drugačijem odnosu snaga u svim linijama. U toj formaciji, naime, srednji red deluje sa tri igrača, tj. sa povučenim centarforom i dva halfa, čija je uloga ne samo da pripremaju završnicu već da se u nju i sami uključuju (ukoliko im to okolnosti dozvoljavaju). Isturene polutke, pak, predstavljale su veliku opasnost za srednjeg beka protivnika jer on često „pliva” između njih, dok je povučeni centarfor delovao znatno slobodnije. Kako su u užoj odbrani delovala i dalje tri beka, ceo ovaj sistem dobio je sasvim nove konture i označen je kao sistem 1:3:3:4. U takvim okolnostima, ekipe koje su i dalje igrale sa tri beka, zbog brojčane neravnoteže, nisu se mogle suprotstaviti ekipama sa četiri napadača. Zbog toga je bilo neminovno povlačenje jednog halfa u zadnju liniju, jer je to bio jedini način da se parira napadu sa četiri isturena igrača. U tom slučaju, ponovo dolazi do nove formacije 1:4:3:3, što takođe odstupa od klasičnog „WM” sistema. U oba slučaja, ekipe deluju sa tri linije, s tim što je to u jednom slučaju igra više ofanzivna (1:3:3:4), a u drugom više defanzivna (1:4:3:3).

Poslednji korak u transformaciji „WM” sistema je pojava sistema 1:4:2:4, koji se primenjuje u slučajevima kada obe ekipe deluju sa četiri napadača. Pojava ovog sistema, kao i njegovih prelaznih oblika 1:3:3:4, 1:4:3:3, istorijska je nužnost, odnosno odraz novih potreba i novih stremljenja u fudbalskom sportu, što je nesumnjivo i novi podsticaj za razvoj i osavremenjavanje svih komponenata ove igre, posebno onih koje karakterišu univerzalnost igrača kao osnovnu karakteristiku modernog fudbala. Ovaj sistem „4-2-4” usavršila je reprezentacija Brazila i primenjujući ga osvojila Svetsko

prvenstvo 1958. godine u Švedskoj i 1962. godine u Čileu gde je bio primenjen adaptirani sistem „4-3-3”.

Na Svetskom prvenstvu 1966. godine u Engleskoj, reprezentacija Engleske je primenila novi sistem koji je preteča varijante sistema „4-4-2”. Svetsko prvenstvo u Nemačkoj 1974. godine donelo je dosta novina u igri, jer su igrači imali obavezu da deluju na svakom delu terena u oba pravca pa je zbog toga ovaj sistem dobio naziv „*totalni fudbal*”

U savremenom fudbalu koriste se sistemi „1-3-6-1” i „1-3-5-2”, gde je potrebno da svi igrači poseduju univerzalne sposobnosti, da igraju na svim delovima terena, u svim ulogama, a da igra u sredini terena bude osnova fudbalske igre. Svetsko prvenstvo u Nemačkoj 2006. donelo je dosta novina, u pogledu modernizacije sistema igre i fudbalske igre.

Nisu ovo bili jedini pomaci u razvoju. Psihičke i fizičke karakteristike, kao i pripreme dobijaju sve više na značaju i u skladu sa tim razvijaju se programi i koncepti koji će obuhvatiti sve elemente fudbalske igre.

1.1.7.2. Fudbal kao savremeni sociološki fenomen

Danas je fudbal najvažnija sporedna stvar na svetu. Pogotovo u zadnjih pedeset godina fudbal dobija najrazličitije uloge (Luxbacher, 2012):

- Kao kulturna razonoda;
- Kao oblik rekreacije;
- Kao posao;
- Kao sportska igra;
- Kao hobi;
- Kao zabava;
- Kao izvor prihoda i sl.

Fudbal je postao svetska strast, čiji jezik svi razumeju i u njega je umešan veliki broj svetske populacije. Igra se na svim kontinentima i njegov razvoj je stalno u uzlaznoj putanji, kako po kvalitetu, atrakciji, finansijama tako i po dostupnosti.

Svetska i Evropska prvenstva u fudbalu, po pravilu, više ne donose velike inovacije. Selektori koriste proverena dostignuća u igri i retko se opredeljuju za eksperimente.

Stalni problem na velikim takmičenjima nacionalnih selekcija u fudbalu jeste kako uklopiti pojedinca (fudbalera) iz različitih klubova sa raznim stilovima igre u jednu celinu. Dodatni problem predstavlja vreme za formiranje ekipe i uigravanje. To vreme je veoma kratko, obične ne duže od dvadeset dana. Na pojedinim fudbalskim takmičenjima nacionalnih selekcija otežavajuća okolnost je i premorenost igrača. Mnogi od njih odigraju do 55 utakmica u sezoni. Svetsko prvenstvo se održava posle završetka napornih nacionalnih i međunarodnih klupskih takmičenja, zbog čega igrači na pripreme nacionalnih selekcija dolaze potpuno izmoreni i prezasićeni. Poslednjih godina, maksimalna pažnja je posvećena rešavanju ovih problema, zbog čega su, osim fudbalskih stručnjaka, sve više angažovani i eksperti iz komplementarnih naučnih disciplina – medicine i psihologije.

Sve navedene činjenice nedvosmisleno pokazuju da je fudbal odavno prevazišao svoje izvorno značenje. On je sve manje igra i zabava, a sve više ozbiljan posao, čak i aktivnost u kojem nauka ima sve važniju ulogu. Zbog ogromnih finansijskih elemenata koji prate kompletnu fudbalsku priču, ništa se ne prepušta slučaju. Potreba za vrhunskom organizacijom, planiranjem i kontrolom dovele su do izražene potrebe savremenog fudbala za teorijskim i praktičnim znanjima iz menadžmenta. Ova studija upravo se bavi nekim aspektima menadžmenta elitnih evropskih klubova.

1.1.7.3. Fudbal kao biznis

Vrhunski sportovi donose vrhunske rezultate, kvalitetna takmičenja i globalnu zabavu, ali i velike profite. Upravo iz tih razloga, sport je postao jedan od najprofitabilnijih privrednih grana. Najuspešniji klubovi sveta su istovremeno i najuspešnija preduzeća, koja ostvaruju velike profite na tržištu sportskih usluga, roba i kapitala. Sportisti, pogotovo oni koji igraju za velike klubove, su svetske zvezde, čija bogatsva su svakim danom sve veća. Njihov uticaj oseti se i u drugim sferama, kao što su muzika, moda i sl. Po nekim podacima, sport je danas privredna grana koja se najbrže razvija i zauzima 3% ukupne ekonomske svetske aktivnosti. Od obične igre i zabave prerastao je u veliku i moćnu industriju.

Primeri o povezanosti poslovnog i sportskog sveta i različitih načina ostvarivanja prihoda i zajedničkih interesa ima mnogo. S obzirom da je akcenat u ovom radu na fudbalu, kao sportskoj disciplini, i da su ove veze u velikoj meri prisutne u ovom sportu, interesovanje će biti usmereno na njih. Fudbal nije samo sport, već i biznis i za razliku od drugih grana biznisa, on nikada ne može da bankrotira.

Leto 2013. godine biće upamćeno po rekordnoj potrošnji novca najbogatijih evropskih klubova na kupovinu novih fudbalera, a zima u pokušajima Evropske komisije, Evropskog suda pravde i FIFA Pro-Unije sindikata profesionalnih fudbalera da uvedu nova pravila u sistem transfera i onemogućće razbacivanje novca van fudbalskih okvira. Po nekim istraživanjima koje je prikazano u tabeli br. 1, deset najskuplje plaćenih fudbalera tokom letnjeg prelaznog roka, posle obračuna svih taksi, poreza, isplata raznih ugovornih klauzula i drugih obaveza, koštali su ukupno 1,2 milijarde evra.

Istina je izašla na videlo posle otkrivanja nekih delova iz Ugovora FC Barcelone sa Santosom posle kupovine Nejmara. Transfer je zvanično prijavljen na 57 miliona evra, međutim skriveno je ostalo da će španski klub da plati brazilskom još po 2 miliona evra svaki put kada Nejmar bude među tri kandidata za osvajanje Zlatne lopte, po 4 miliona evra za dve prijateljske utakmice (jedna je već igrana). FC Barcelona je već platila da ne igra drugu i još 2 miliona evra za "druge troškove" i opciju kupovine još tri igrača Santosa. Na sve to došlo je i pet puta po 7 miliona evra godišnje, ukupno 35 miliona evra za pet godina, plate Nejmaru. Kada na sve to uračunamo porez i takse onda

ukupna vrednost transfera iznosi 124 miliona evra, umesto prijavljenih 57 miliona evra (Sportski žurnal, 2013).

Tabela br. 1 – Prikaz deset najskupljih transfera u 2013.god.

Ime i prezime igrača	Transfer	Iznos u mil evra
Geret Bejl	Tottenham - Real	198,8
Radamel Falkao	Atletiko M. - Monako	150,3
Edison Kavani	Napoli - PSŽ	148,5
Nejmar	Santos - Barcelona	124,0
Mesut Ozil	Real - Arsenal	117,6
Mario Gece	Dortmund - Bayern	114,2
Maruan Felaini	Everton – Manchester United	97,0
Marikinjos	Roma - PSŽ	94,8
Gonzalo Iguajn	Real - Napoli	88,3
Hames Rodrigex	Porto - Monako	83,7

Izvor: www.transfermarkt.de -prilagodio autor

Na sličan način je prikazan i transfer Gereta Bejla iz Totenhema u Real.

Iako još nije razrešeno da li je Velšanin kupljen za 92 miliona evra, kako tvrde članovi Evropske komisije na osnovu dokumenata, ili je taj iznos ravno 100 miliona evra, koliko je prijavio Real. U klauzulama je skriveno još mnogo sredstava, koja tek izlaze na videlo (Sportski žurnal, 2013).

Ono što je Real Madrid prebacio na račun Totenhema je samo polovina od ukupnog transfera za koji je angažovan reprezentativac Velsa.

Geret Bejli bi na osnovu Ugovora za šest godina trebalo da dobije 60 miliona evra. Real će na tu sumu platiti 30,81 milion evra poreza, i dobro će proći jer će iskoristiti tzv. “Bekamov zakon” i uštedeti mnogo sredstava (Sportski žurnal, 2013).

Zakon koji sa razlogom nosi naziv “Bekamov zakon” po nekadašnjem asu Manchester Uniteda, Reala, Galaksija, Milana i Pari Sen Žermena, ozvaničen je kraljevskom uredbom kako bi stranci u Španiji plaćali manji porez. Zakon je na snazi od 1. januara 2004. godine i odnosi se na zaposlenog stranca u trajanju od pet godina po dolasku u Španiju. Real će moći do 2018.godine da se poziva na “Bekamov zakon” pri uplati poreza za Bejlovu platu (Sportski žurnal, 2013).

Kupovinom Velšanina, madridski klub se obavezao da će agentima koji su posredovali u transferu, platiti 5 miliona evra, a na sve to dodati i takse na koje je Real

morao da izdvoji mnogo sredstava kako bi skoro duplirao prvobitan izveštaj o ceni Gereta Bejla.

Kada je obračun zaustavljen na 198,8 miliona evra, Florentino Perez, predsednik Realu, objavio je da je Bejl kupljen jeftino i da će klub zaraditi puno više. Kako izgleda taj plan o zaradi viđeno je već prvog dana boravka Gereta Bejla u Madridu. Jedna privatna klinika platila je Realu 10 miliona evra kako bi u njenim ordinacijama Velšanin bio podvrgnut “sistematskom pregledu”, što su naravno snimile i objavile brojne TV stanice, novinske redakcije i internet portali (Sportski žurnal, 2013).

Prateći dalje ove trendove u toku zime 2013.godine, klubovi Premijer lige su potrošili najviše novca i to preko 150 miliona evra. Prvi put se i jedan srpski fudbaler našao među pet najskupljih transfera nekog prelaznog roka. Prelazak Nemanje Matića iz lisabonske Benfike u Chelsea za 25 miliona evra, drugi je najveći transfer u ovom prelaznom roku, a ujedno i rekordan iznos za angažman jednog srpskog internacionalnog fudbalera.

Ovaj transfer Nemanje Matića prevazišao je do sada nedostižni transfer Sava Miloševića iz Saragose u Parmu koji je koštao 24 miliona evra iz sezone 2000/2001.

Na prvom mestu, po iznosu transfera u toku zime 2013/2014. godine (Tabela br. 2) je prelazak Huana sa Stamford bridža u Munchester United za 45 miliona evra.

Tabela br. 2 – Pet najvećih transfera u toku zime 2013/2014 godine

Red.br.	Ime i prezime igrača	Transfer	Iznos u evrima
1	Huan Mata	Čelsi-Manchesre United	45,000,000,00
2	Nemanja Matić	Benfika-Chelsea	25,000,000,00
3	Johan Kabaje	Njukasl-PSŽ	25,000,000,00
4	Anderson Ernanes	Lacio-Inter	20,000,000,00
5	Kevin de Brujne	Chelsea-Volfsburg	17,000,000,00

Izvor: www.transfermarkt.de - prilagodio autor

Iz tabele može se videti da je engleski klub Chelsea najviše trošio, ali i zarađivao sredstva putem transfera. Dva najveća španska kluba FC Barcelona i Real iz Madrida, kao i Šampion Evrope Bayern iz Munchena nisu potrošili ništa. Naime, dvadeset klubova Primere ukupno je potrošilo sedam miliona evra, a najveće pojačanje ove zime u Španiji je prelazak Rubena Vezoza iz Setubala u Valensiju za 1,6 miliona evra. U Bundesligi

prelazni rok je obeležio transfer Kevina de Brujnea iz Chelsea u Wolfsburg za 17 miliona evra, dok je na ostalih 39 pojačanja potrošeno tek 13 miliona evra.

Iz tabele br. 2 se takođe vidi, da Francuzi sve više ulažu u dovođenje svetskih fudbalskih zvezda. Pari Sen Žermen je iz Njukasla doveo Johana Kabajea za 25 miliona evra, dok je Monako na angažman Lasine Traorea i Edersona potrošio duplo manje (Sport, 2014).

Ovakvi transferi su privilegija malog broja klubova, a to je ono što Evropska komisija, Evropski sud pravde i FIFA Pro pokušavaju da promene. Sadašnji industrijski model fudbala izaziva velike podele, ne obezbeđuje ravnopravnu podelu sredstava i omogućava brojne zloupotrebe. Nasuprot tome, u odsustvu konkurentske ravnoteže podstiče spekulacije, nemoralne i nezakonite investicione radnje, pa i nezakonito vlasništvo nad igračima.

Najvažniji zadatak koji je postavio FIFA Pro je sprečavanje odliva velike količine sredstava van okvira fudbala. Činjenica da je u 2013.godini 28% novca od transfera završio kod agenata pokazuje da od fudbala mnogi zarađuju puno više od samih fudbalera. Mnogo propisa je na štetu fudbalera, a oni su ti na čijem se radu zarađuje novac, koji oni uglavnom i ne vide (Sportski žurnal, 2013).

1.1.7.4. Maksimalizacija profita i sportskog rezultata kao teoretski model u profesionalnom fudbalu

Razvojem profesionalnog sporta u SAD-u došlo je do značajnog uticaja i prenošenja američkog modela i na evropsku sportsku scenu, a posebno na fudbal, kao najatraktivnijom i najpopularnijom vrstom sporta. Sve veća popularnost fudbala, pojava i razvoj globalizacije, komercijalizacije, medijske izloženosti i uticaju korporativnog organizovanja i upravljanja na fudbalske klubove, postavlja se pitanje da li se fudbalski klubovi (koji sve više postaju kompanije) ponašaju kao moderni i aktivni biznis subjekti.

Prvi koji je to pitanje postavio je prof. Kesene sa Univerziteta u Antverpenu (Kesenne, 2007). Kesene navodi da američki model sporta je model maksimalizacije profita i kao takav identičan je ciljevima bilo koje kompanije koja nije u sportu. I drugi autori (Rotenberg, 1956; Sloane, 1971) imaju sličan stav o postavljenom pitanju. Glavna

odluka svakog vlasnika i njegovog menadžmenta je angažovanje najtalentovanijih sportista. Više talenata stvara i veće troškove, kao i broj pobjeda odnosno ukupan prihod. Klubovi angažuju najtalentovanije sportiste da bi povećali razliku između prihoda i troškova po sezoni. Evropski fudbal se ipak razlikuje jer, za razliku od američkih, klubovi nisu orijentisani ka maksimalizaciji profita. Oni su “*utility maximisers*”, po Sloaneu – ekonomski pojam ukupnog zadovoljstva dobijenog kroz konzumaciju usluga ili dobara, (Sloane, 1971) što znači da će vlasnici klubova i menadžment biti zadovoljan brojem pobjeda, povećanoj poseti na stadionu, podršci zajednice ili nacije, povećanom broju sponzora i partnera, većoj medijskoj izloženosti, globalno prepoznatljivom brendu itd. Kesene smatra da je idealna situacija onda kada klubovi mogu da angažuju najbolje igrače, sa određenim ograničenjima (najvažnije da budu u okviru budžeta) jer su fudbalski klubovi najzainteresovaniji za sportske pobjede. Po njemu, klub može biti profitabilan i da nije orijentisan ka maksimalizaciji profita.

Rezultati istraživanja, do kojih se došlo, pokazuju da su klubovi i dugoročno i kratkoročno mnogo bliži i više orijentisani strategiji maksimalizacije rezultata (pobjeda) nego maksimalizacije profita. Kao osnovu ovog istraživanja, autori su naveli (Sloane, 1971. & Rotenberg, 1956) činjenicu da je godinama prisutna teorijska debata između profesionalnih ekonomista (hipoteza) koji zastupaju stav, da je cilj svakog uspešnog menadžera maksimalizacija profita. Oni koji zastupaju ovaj stav, odnosno teoriju po kojoj je cilj uvećanje profita, ukazuju na dugoročnost, odnosno da takve kompanije lakše i duže opstaju. Drugi, (Radner & Dutta 1999) koji ukazuju da maksimalizacija profita često vodi u bankrot, i da je potrebno imati i druge, alternativne strategije, jer jedino tako dugoročno obezbeđuju opstanak.

Szymanski (2012) navodi mišljenja Sloana (1971) i Kesenea (2007), što je ujedno i osnovno polazište njihovog istraživanja, da su u evropskom fudbalu klubovi mnogo više usmereni ka maksimalizaciji sportskog uspeha nego ka maksimalizaciji profita.

Posmatrajući špansku ligu, može se uvideti da tri kluba imaju jaku političku osnovu i snažnu vezu sa državom, a to su Real Madrid, Barcelona i Atletik Bilbao. Po organizacionoj strukturi klubovi su uglavnom koncipirani kao vlasništvo članova. Na početku 90-tih godina i nakon velikih finansijskih problema klubova, koji su nastali kao posledica kupovine i angažmana skupih igrača, država je naterala klubove da promene

svoj status i postanu društvo sa ograničenom odgovornošću. Osnovni cilj ovakve transformacije je bio da se klubovi reformišu u entitete koji će se ponašati kao svaki poslovni, pravni subjekt. To sa sobom nosi i druge promene, kao što je usklađivanje i vođenje njihovih knjigovodstvenih stanja sa važećim zakonskim i drugim pravilima. Četiri najveća kluba plus Osasuna su uspeli da ubede državu da ostanu u okviru "soft" budžeta i da ostanu u obliku tradicionalne pravne forme kluba, što znači da izabrani predsednik može uvek da se bavi razvojem kluba. Tokom izborne kampanje kandidati mogu uvek da daju izjave o budućim akvizicijama igrača (često koristeći sopstvena sredstva).

Engleski klubovi su od početka nastanka lige ustrojani kao kompanije sa ograničenom odgovornošću. To znači da moraju imati osnivački kapital, imenovati upravni odbor i baviti se dnevnim poslovanjem kluba, kao i svi ostali pravni subjekti.

Pojavom i razvojem komercijalizacije i globalizacije uopšte, koja je sa sobom donela povećanje prihoda od prodaje TV prava, omogućila je da klubovi postanu konkurentniji kroz ponudu TV prenosa, upotrebom novih tehnologija. Klubovi na taj način, u proseku prihoduju stabilan deo od ukupnog prihoda: u Španiji 62%, a u Engleskoj 53%. U suštini navijači i fanovi generišu prihode, a oni su posvećeni uspehu tima jer tim koji je visoko plasiran donosi više prihoda. Dalje, najuspešniji tim ima i najbolje igrače, jer timovi koje žele da budu pobednici, moraju da imaju i najbolje igrače koji svoje usluge nude na tržištu. Bosmanovo pravilo iz 1995. godine je ubrzalo razvoj i širenje tržišta fudbalera, a samim tim povećalo ukupan promet igrača, odnosno tražnju i ponudu, što je sa sobom donelo i rast pojedinačnih cena najboljih igrača na tržištu. S druge strane, najbolji igrači žele da imaju i naviše plate.

Kratkoročno gledano, klubovi u obe lige, su usmereni na maksimalizaciju rezultata. Dugoročno postoji dinamična veza između trenutne pozicije na tabeli i budućih uspeha. Dugoročno posmatrano, dobra pozicija na tabeli obezbeđuje maksimalizaciju profita.

Da bi klub ostvario određenu poziciju mora se voditi računa o:

- Istorijском statusu kluba i očekivanju navijača;
- Pravnom statusu tima (da li je registrovano kao udruženje - klub ili društvo sa ograničenom odgovornošću);

- Motivaciji menadžmenta koji upravlja klubom (background odnosno kojim poslom i zanimanjem se bavi);
- Koncentraciji kontrole u donošenju odluka kluba;
- Opasnosti zamene (smene).

Posmatrano unazad, status kluba oscilira od negativnog do pozitivnog trenda, navodeći na zaključak da su prethodni uspesi kluba najčešća zamena za trenutnu poziciju. To se dešava i kod timova koji se bore za “opstanak” (ispadanje iz lige) kao i kod timova koji se bore za najviši plasman. Gotovo intuitivno postoji želja da se ostvari što bolji rezultat.

Analizirajući pravni status tima i organizacionu strukturu, nema realne osnove koja ukazuje da pravni status utiče na uspeh ili neuspeh, odnosno nema značajnog uticaja na uspeh. Kao primer koji to potvrđuje (Szymanski, 2012) je Atletiko Bilbao koji isključivo angažuje domaće igrače, a ne odustaje od borbe za najviši plasman.

U praksi je prisutan evropski model upravljanja fudbalskim klubovima koji se razlikuje od američkog modela, kome je na prvom mestu komercijalni uspeh. U fudbalu evropskih klubova postoji spremnost vlasnika ili akcionara da tolerišu gubitke, pogotovo ako to mogu kompenzovati u drugačijim sferama biznisa.

Posmatrano dugoročno, klubovi su mnogo više zainteresovani za maksimalizaciju pobeda nego za maksimalizaciju profita, ali naglašavaju da će rast prihoda od pet puta u posmatranom periodu, pre svega zbog povećanih prihoda od TV prava i medijske izloženosti, sigurno doneti i promene u izboru strategije upravljanja klubovima. U američkom modelu postoje faktori koji koriguju strategiju maksimalizacije profita, kao što su “*salary caps*” (ograničenje plata), “*share revenue*” (podela prihoda). Ekonomska snaga klubova nastaje kroz zajednički nastup prema potencijalnim partnerima stvarajući dodatne prihode.

Buduća istraživanja o ovom pitanju moraju dati odgovore na nova pitanja: da li će strategija maksimalizacije profita ugroziti stabilnost liga i da li će maksimalizacija profita uticati na navijače itd.

Doprinos postavljenom pitanju su dali i profesori Kasa, Gomez, Urutija i Marti (2000-2006) prilikom proučavanja modela Real Madrid-a i Barcelona-e.

Njihov zaključak je da:

- Kratkoročno sportski uspeh ne zavisi od balansiranih finansija;
- Dugoročno zdrave finansije su suštinski važne za održavanje sportskog uspeha;
- Kontinuitet i dobra organizaciona struktura, kao i distribucija uloga i odgovornosti u upravljanju klubom podižu šanse za sportski uspeh;
- Klupska politika regrutacije igrača, njihov balans u timu, prosečne godine starosti značajno utiču na sportske performanse.

Ne postoji univerzalan model uspešnosti fudbalskog kluba. Sigurno je da postoje različiti pristupci i strategije uspešnog poslovanja klubova, odnosno čemu dati prioritet i koju strategiju upravljanja klubom koristiti – da li ići ka strategiji maksimalizacije profita ili maksimalizacije sportskih performansi kluba.

1.1.8. Strategija upravljanja profesionalnim sportskim klubom

Savremeni koncept strategijskog upravljanja profesionalnim sportskim klubovima veoma je značajan i jedan je od osnovnih preduslova za njihovo efikasno i uspešno funkcionisanje, kako u poslovnom tako i u takmičarskom smislu. Analizom evropskih sportskih profesionalnih klubova (fudbalskih ili košarkaških, svejedno), možemo izdvojiti dve strategije kao moguće modele uspeha (Šurbatović, 2014):

- maksimizacija profita i
- maksimizacija sportskih performansi.

Zajedničko za obe navedene strategije jeste, da klubovi angažovanjem svih svojih resursa i investiranjem u igrače i trenere, nastoje da postignu što bolju poziciju na tabeli i ostvare sportski uspeh. Cilj je ostvarivanje sportskih i poslovnih rezultata, a samim tim i ostvarivanje prihoda. U fudbalu postoji ustanovljena veza između uspeha u takmičenju, ostvarenih prihoda i troškova za kupovinu igrača. Po pravilu, klubovi koji postižu vrhunske rezultate ostvaruju i najveće prihode, a u isto vreme i najviše sredstava ulažu u angažman najboljih i najskupljih fudbalera i trenera. Sve su ovo povezani delovi u lancu, i međusobno zavise i utiču jedna na drugu.

„Slučaj Bosman“ je označio početak nove ere u evropskom fudbalu. Evropski Sud pravde (European Union Court of Justice) je 1995. godine doneo čuvenu presudu kojom je omogućio fudbalerima punu slobodu izbora kluba za koji će nastupati na teritoriji EU bez ikakvih ograničenja. Od tada, zahvaljujući toj odluci, plate i primanja igrača naglo počinju da rastu. Investiranje u nove fudbalere je uzelo toliko maha, da se sve pretvorilo u besomučnu trku ko će više potrošiti na evropskoj fudbalskoj pijaci. Transferi i plate vrhunskih igrača, pa i ponekih trenera, su dostigle tolike razmere da neke nacionalne fudbalske federacije ozbiljno razmišljaju o uvođenju ograničenja u tom pravcu (tzv. „salary cap“). Sve su glasniji zahtevi da se u Italiji i Engleskoj učini tako nešto, a ovih dana i u Španiji. Investicija u vrhunske asove je, definitivno, neophodna za postizanje vrhunskih rezultata, međutim to ne znači da će najskupljem timu biti i zagarantovana pobednička pozicija (Gardiner & Welch, 2011).

Klubovi nastoje da „kupe“ bolji tim kako bi bili bolji od konkurenata. Vrhunski igrači privlače pažnju i publike i medija, ali i sponzora. Ulaganje u fudbalske zvezde jeste istovremeno i stvaranje novih izvora prihoda. Tim sastavljen od dobrih igrača jeste preduslov sportskog uspeha. Ali nije sam po sebi dovoljan.

Istražujući modele strateškog upravljanja engleskih i španskih profesionalnih fudbalskih klubova, konstatovano je da takmičarski uspesi zavise od nekoliko faktora kao što su (Szymanski, 2012):

1. istorijski uspeh kluba i očekivanja navijača;
2. pravni status kluba (privredno društvo ili udruženje građana);
3. sposobnost i motivacija upravljačkog kadra;
4. koncentracija kontrole u procesu donošenja odluka;
5. opasnost od neuspeha ili ispadanja iz lige.

Klubovi koji nisu imali previše uspeha u prošlosti imaju izraženiju spremnost da pribegnu strategiji maksimizacije sportskih performansi kako bi zadovoljili želje i očekivanja navijača, dok klubovi sa bogatom tradicijom i velikom prošlošću uvek mogu substituciju za trenutne rezultate tražiti u ranijim uspesima. Autori su uočili i da se klubovi koji se bore za opstanak u ligi ili ulazak u viši rang radije odlučuju da zanemare strategiju maksimizacije profita i da ulože više sredstava za zadovoljenje zacrtanih ambicija. U pogledu statusa klubova i oblika vlasništva, oni klubovi kod kojih je izraženija kontrola upravljanja ili su u vlasništvu jedne kompanije ili porodice,

generalno su orijentisani na strategiju maksimalizacije profita. Industrija iz koje dolazi predsednik itekako ima uticaj na izbor strategije vođenja kluba. Uspešni ljudi iz biznisa su naklonjeniji strategiji maksimizacije performansi zbog jakog uticaja imidža sporta kao društveno prihvatljive i poželjne aktivnosti. Sportski uspeh često omogućava i lakše dobijanje poslova za kompanije čiji su vlasnici predsednici velikih klubova.

Klubovi su, generalni je zaključak, mnogo bliži strategiji maksimizacije sportskih performansi nego maksimizaciji profita (Šurbatović, 2014, str 146).

Prvi korak u procesu strategijskog planiranja je procenjivanje tržišta. On podrazumeva istraživanje spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja, i u skladu sa dobijenim rezultatima definisanje strategijskih odluka. Da bi ova faza bila uspešna, od velikog značaja je dobra informisanost i tačne informacije pogotovo iz spoljašnjeg okruženja (informacije o konkurenciji, o drugim sportskim organizacijama kao i uopšte o novinama i rejtingu sportske discipline). Naravno, i u odnosu na unutrašnje okruženje, treba uraditi dobru analizu i procenu, sa svim slabostima i nedostacima, kako bi pravilnom i dobrom strategijom bilo moguće uticati na njih i poboljšati ih (Mašić, Džunić & Nešić, 2014).

Ciljevi su nameravana stanja ili situacije u koje se želi doći na osnovu preduzete poslovne akcije. Proces izbora ciljeva je traženje i određivanje šta je najbolje da se definiše kao stanje ili situacija u koju želi da dođe sportska organizacija u određenom vremenskom periodu. Ciljevi ukazuju šta to žele strategijski menadžeri, ali daju malo uvida kako se to treba ostvariti. Suprotno tome, strategije ukazuju koje će vrste aktivnosti biti preduzete, ali ne definišu šta treba postići ili koji kriterijumi će služiti kao ograničenja pri izradi strategijskog plana.

U zavisnosti od procene tržišta i dobijenih rezultata sledeći korak je izbor strategije. Ova faza je specifična za sportske organizacije, jer postoji mnogo ciljeva i pritisaka u odnosu na javnost koje treba zadovoljiti. Ovi pritisci i zahtevi mogu biti izraženi i direktno uticati na sponzore sportskih klubova, a samim tim i na profit sportske organizacije. U ovoj situaciji može doći do konflikta između ciljeva sportske organizacije i izvorima prihoda što otežava izbor strategije. S obzirom da je finansijski aspekt veoma bitan i neophodan, često se izbor cilja i strategije prepušta “onome ko plaća” odnosno sponzoru, čiji ciljevi i misija nisu samo zadovoljstvo klijenta, što može

imati negativne posledice za sportsku organizaciju, do dovođenja u pitanje i njenog opstanka. Ovo se odnosi i na vlasnike sportske organizacije. Oni nisu eksperti u biznisu sporta, već se time bave iz hobija i cilj im je publicitet (nakon što je kupio Chelsea, ruski magnat Roman Abramovič je preko noći postao popularan u celom svetu). Ovo nisu jedini kriterijumi koji učestvuju za izbor strategije, ali često mogu biti presudni. Stvaranje dobrog imidža i kvalitetne sportske organizacije su put kojim se sve više teži u izboru strategije i postavljenju ciljeva.

Izbor i definisanje dobre strategije vodi ka primeni odnosno sprovođenju te strategije u praksi. U tom smislu strategija se sprovodi kroz razne faze operativnog menadžmenta (programi, procedure, odluke, budžeti). Za uspešnu primenu izabrane strategije odgovorni su svi sa svojim funkcijama, resursima, strukturom i svim drugim osobinama.

U smislu motivacije, rukovođenja, organizovanja i drugim načinima primene strategije, veliku ulogu imaju menadžeri, ali i velika ograničenja, ukoliko nisu dovoljno kompetentni za ovu misiju.

Poslednja faza u strategijskom menadžmentu je kontrola. U okviru nje se sagledavaju i analiziraju rezultati, porede se sa očekivanim planovima i ciljevima i ako je potrebno, koriguju se akcije i preduzimaju druge mere.

1.1.8.1. Vlasnička struktura fudbalskih klubova u Evropi

Vlasničke strukture fudbalskih klubova zavise pre svega od državnog uređenja, odnosno zakonodavnih normi konkretne države u kojoj egzistiraju.

U Evropi postoje tri osnovna tipa vlasništva fudbalskih klubova (Šurbatović, 2014):

1 – Klub privatnih vlasnika

Klasičan primer, u kapitalističkom smislu su klubovi Engleske Premijer Lige i Italijanske serije A. Način uređenja i organizacija ovih fudbalskih klubova je takva da vlasnici klubova imaju potpun uticaj ne samo na finansijske odluke, već i na prava prodaje i donošenje svih odluka. Način funkcionisanja je isti kao u bilo kojoj kompaniji industrijskog ili privrednog sektora. Ista pravila

važne i u slučaju gubitaka jer su vlasnici uvek u dilemi zbog ostvarivanja profita, odnosno maksimizacije sportskih rezultata (npr. kada je Šeik Mansur pokrio 103 miliona evra gubitka Manchester City zbog neosvojene titule.)

2 - Klub javnih – privatnih korporacija

Klubovi organizovani po ovom sistemu, posluju na berzi i klubovima upravlja upravni odbor. Upravni odbor najčešće sačinjavaju porodice koje su svoje deonice plasirale na berzi: porodica Glejzer u slučaju Uniteda (Njujorška berza) ili porodica Anjeli i slučaju Juventusa (Milanska berza). Upravni odbor odlučuje o transferima, platama igrača, investicijama kao i o svim drugim važnim pitanjima. Prisutan je značajan uticaj vlasnika na odluke odbora kroz pozicije u odboru (npr. Porodica Anjeli je vlasnik 60% vrednosti deonice kluba). Menadžment kluba je usmeren na zadovoljenje potreba deoničara pa je samim tim i cilj kluba maksimizacija profita.

3 - Klub članova

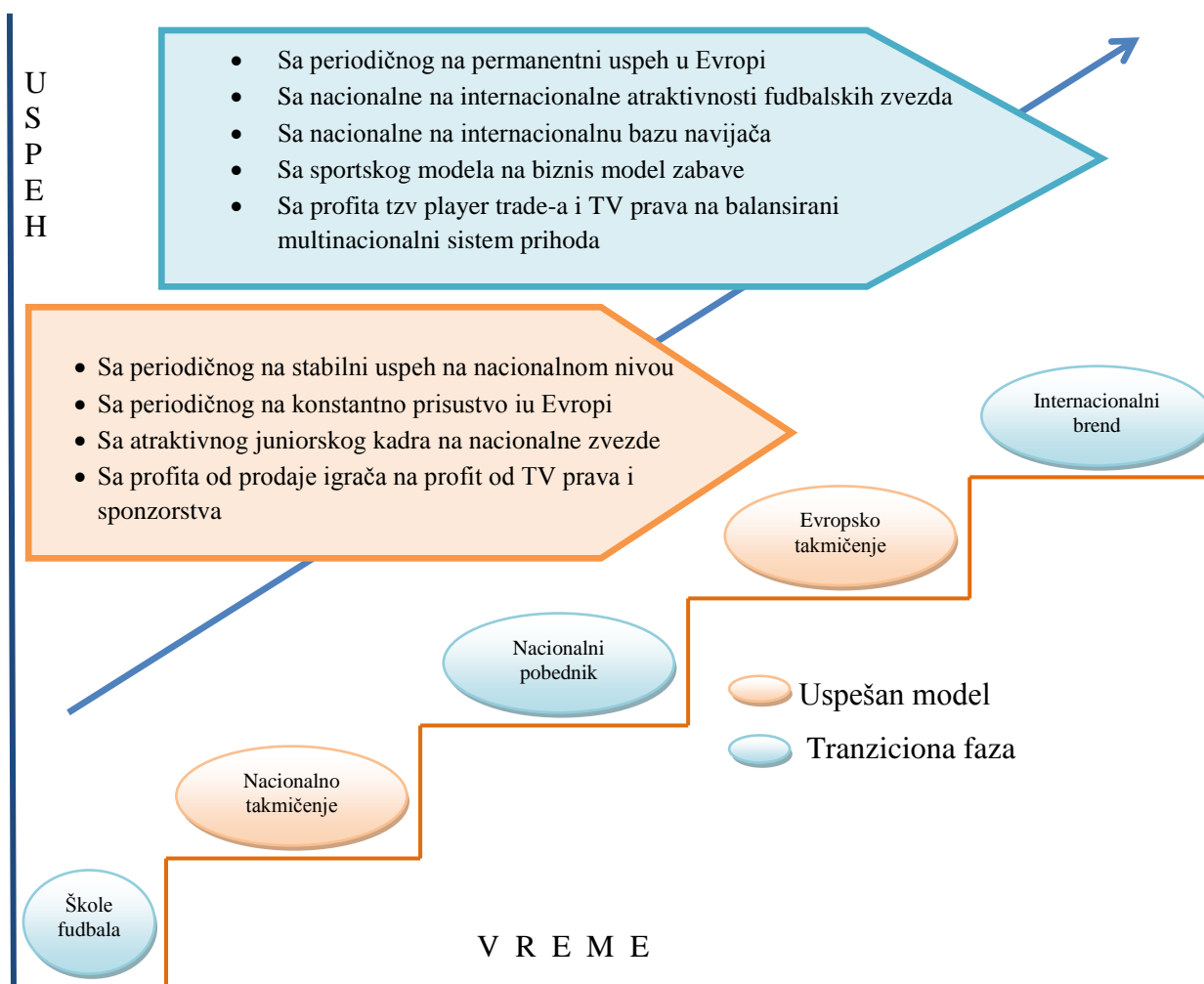
Članovi kluba su povezani kroz legalne entitete, uključujući privatne kompanije u kojima dominiraju udruženja navijača i pojedinaca. Najbolji primeri klubova koji su uređeni po ovom sistemu su Real iz Madrida i Barcelone, nemački model tzv. “Direktive 50+1”, čak i klubovi koji su u potpunom vlasništvu korporacija (Bayern Leverkusen, Wolfsburg – Wolfsburg mogu da prodaju najviše 49% drugim investitorima). U Španiji to su *Socios*, u Nemačkoj *Verein* (prevod-član). Klubovi su neprofitne organizacije sa transferom prava izabranom odboru, odnosno menadžmentu na izborima za Predsednika i upravu kluba. Navijači kao članovi kluba su pre svega zainteresovani za maksimizaciju sportskog uspeha.

1.2.8.2. Faze razvoja fudbalskih klubova

U poslednjih 100 godina, sport se od obične, bezazlene igre i zabave razvio u moćnu i veliku industriju. Od neformalnih i spontanijih udruženja sa prostim entuzijazmom učesnika, klubovi su dostigli razmere velikih svetskih kompanija. Takmičenja, proistekla iz obične zabave, postala su spektakl i umetnost u kojima učestvuju skoro sve države sveta.

Pojava i razvoj tehničke i industrijske revolucije, zatim, masovnost u svim oblastima života i rada dovela je do rasta i razvoja fudbalskih klubova u svakom domenu. Tako npr. u periodu od 1850-1914. godine, nije bilo televizora. U sledećem periodu radio je bio izvor informisanja pa su se i sportska takmičenja pratila putem postojećih medija, a danas imamo pored televizije i brojna druga sredstva javnog informisanja. U periodu do 1914. god. osnovni ciljevi sporta su bili moralnost, edukacija i vrednost, da bi razvojem preko spektakla prerasli, u današnje vreme, u komercijalizaciju i komunikaciju. Što se tiče institucionalnih i pravnih okvira, počeci su bili u formi nezavisnih i neprofitnih klubova i škola, koje je pokretala snaga, i koji su vremenom dobijali nacionalna i međunarodna obeležja federacije, da bi danas postali komercijalne korporacije. Ako se za isti period poredi broj zemalja učesnica, razlika je još drastičnija. Broj zemalja učesnica 1986. godine je bio 13, dok su 1912. godine imali 20 internacionalnih takmičenja, bez gledalaca. Godine 1945. učestvovalo je 59 zemalja. 1936. godine je takmičenja pratilo 200 000 gledalaca, a 1977. godine je održano 315 internacionalnih takmičenja. 1996. učestvovalo je 197 zemalja učesnica, na 700 internacionalnih takmičenja, koje je pratilo oko 3,4 milijardi gledalaca (Svetsko prvenstvo u fudbalu). Ono što je najinteresantnije, jeste da se sport razvijao od snage, kao pokretačke osnove, do nauke, koja sada određuje i usmerava razvoj sporta uopšte (Šurbatović, 2014).

Kao i sve grane sporta i fudbal u svom razvoju prolazi kroz određene faze, koje se mogu videti u šemi br. 1.



Šema br. 1 – Faze razvoja fudbalskih klubova
Izvor: www.atkearney.com/2004-prilagodio autor

Svaka faza razvoja ima svoje specifičnosti i osobenosti, kako u pogledu postavljenih ciljeva, tako i po svim drugim karakteristikama, koje zavise od nivoa na kojem se klub nalazi. Posmatrajući biznis model fudbalskog kluba, odnosno fazu razvoja u kojoj se klub nalazi u određenom periodu, možemo izdvojiti i razlikovati svaku karakteristiku na tom putu. Svaki klub u svom razvoju prolazi tri faze, odnosno tri različita biznis modela razvijajući se i usavršavajući na putu ka uspehu.

To su sledeće faze (atkearney.com, 2004):

- Početna faza** – Osnovna karakteristika ovog biznis modela su mali regionalni klubovi koji egzistiraju uz podršku navijača, uglavnom lokalnog nivoa, sa

limitirajućim biznisom. Osnovni izvori prihoda ovakvih klubova su prodaja igrača, tako da su im ciljevi usmereni ka samofinansiranju. Put ka postizanju ovako postavljenog cilja vodi kroz osnivanje dobro organizovanih sportskih, odnosno fudbalskih akademija u kojima se vrši pozitivna selekcija mladih talentovanih igrača, koji se usavršavaju kroz posebne, specijalizovane treninge. Tako selektovani i izgrađeni igrači se prodaju većim klubovima ili se vrši zamena igrača kroz nove talente sa fudbalske akademije. Osnovna pokretačka snaga ovih klubova ogleda se u veoma malim troškovima transfera, relativno niskom proseku plata igrača u kojima se oseti snažan timski duh i velika podrška lokalne zajednice. Naravno, ovako organizovani klubovi imaju i svoje slabosti, koje se ogledaju pre svega u nekonzistentnim sportskim rezultatima. Bez obzira na slabosti, klubovi imaju i mogućnosti daljeg razvoja u smeru da se biznis model fudbalske akademije može preneti i na druge klubove a samim tim i izvršiti maksimizacija profita od prodaje igrača iz sopstvene akademije. Naravno da te mogućnosti nije lako i jednostavno ostvariti, jer postoji rizik koji se ogleda pre svega u zavisnosti od tržišta i ugroženosti prihoda tokom slabih godina. Najslikovitiji primer kluba koji je prolazio kroz ovu fazu jeste fudbalski klub Manchester United u periodu do 90-ih godina, prošlog veka.

2. **Nacionalni brend-** Osnovne karakteristike ovog biznis modela jesu u tome da klub osvaja prvenstvo ili se nalazi u samom vrhu. Pored kvalitetne komercijalizacije na nacionalnom nivou, klub učestvuje u euro takmičenjima. Ciljevi ovako organizovanih fudbalskih klubova su osvajanje prvenstva i opstanak u vrhu, kao i generisanje snažnog prihoda na nacionalnom nivou. Što se izvora prihoda tiče, oni su balansirani u zavisnosti od stanja na tržištu, odnosno proporcionalna su sa rezultatima ostvarenim učešćem na euro takmičenjima. U ovim klubovima igraju najbolji nacionalni igrači koji se prodaju evropskim klubovima. Klubovi su stalno prisutni na međunarodnoj sceni uz stalnu komercijalizaciju poslovanja. Broj navijača se povećava i organizuje u snažnu podršku. Osnovna snaga ovih klubova ogleda se u dobrom balansu transfera, lojalnoj bazi navijača i atraktivnosti za medije. Rizik koji prati ove klubove jeste stabilnost i opstanak na euro sceni, koja se ogleda u mogućnostima prodaje najvećih zvezda i opstanku na evropskoj sceni. Na ovom nivou pretnja postoji i od konkurencije koja je daleko veća nego u prethodnoj fazi i daleko više zavisi od tržišta. Primer kluba koji je bio u ovoj

fazi je fudbalski klub Manchester United u periodu sredinom 90-ih godina prošlog veka.

- 3. Internacionalni brend** – U ovoj fazi klub je u vrhu, osvaja nacionalna i internacionalna takmičenja. U klubu igraju velike zvezde, koje imaju podršku velike baze navijača. Ime kluba je prepoznatljivo i vezuje se sa svetskim sportskim brendovima (Adidas, Nike...). Cilj klubova na ovom nivou je da ostvari kontinuitet u pobedama i ostvarivanje profita na internacionalnom nivou. Ti klubovi posluju na nivou velikih svetskih kompanija. I na ovom nivou prihodi zavise od jačine tržišta. S obzirom da klubovi na ovom nivou učestvuju na evropskim takmičenjima proporcionalno im rastu prihodi u zavisnosti od rezultata takmičenja. Klub ima izgrađen i prepoznatljiv imidž, kojem doprinose i velike internacionalne zvezde koje igraju u njemu, a što se svakako odražava i na rast prihoda. Stadion i infrastruktura pomažu daljoj komercijalizaciji a rast prihoda je proporcionalan internacionalizaciji tržišta. Snaga kluba se ogleda u snažnom brendu, koji je prepoznatljiv i u drugim sferama, mimo fudbala i sporta uopšte. Takav klub je atraktivan za medije, oglašivače i investitore. Slabosti klubova na ovom nivou su visoke plate igrača i veliki odlivi sredstava u transferima, kao i negativan balans transfera (što ćemo na kraju istraživanja i prikazati). S druge strane, stvaranje dobrog menadžmenta kluba zahteva velika finansijska sredstva. Mogućnosti daljeg razvoja i napredovanja kluba ogledaju se pre svega u njegovoj dominaciji na internacionalnim tržištima (“Pobednik nosi sve”) kao i u razvoju netradicionalnih izvora prihoda kao što su digitalna prava, igrice i sl. Rizik sa kojim klub posluje su dalji rast plata igrača i visoki transferi, kao i izostanak uspeha na terenu sa druge strane. Primer fudbalskog kluba na ovom nivou je Manchester United u periodu posle 2000-te godine.

1.1.8.3. Struktura finansiranja profesionalnog fudbalskog kluba

Struktura finansiranja jednog profesionalnog sportskog kluba se realizuje kroz prihode koji se ostvaruju od sponzora, donatora, reklama, članarina, ulaznica, prodaje TV prava, izdavanja u zakup poslovnog prostora i sopstvene delatnosti; a rashodi se odnose na troškove takmičenja, treninge, plate, ugovorne obaveze, rekvizite, opremu i održavanje objekata. Ukoliko klubovi nemaju jake sponzore i nisu u stanju da se tržišno realizuju, očigledno je da neće biti u stanju da pokriju rashode i da posluju kao uspešna preduzeća.

Činjenica da vrhunski sportovi znače i dobru zabavu, kvalitetno takmičenje i visok profesionalni nivo sporta, izaziva i veliku pažnju javnosti na globalnom nivou. Sve ove činjenice utiču na TV kuće i njihovu zainteresovanost da prenose ove važne događaje, kao i zainteresovanost velikih kompanija da se reklamiraju na događajima koja prate veliki broj ljudi (npr. Coca-Cola je sponzor na svim najvećim sportskim manifestacijama, tipa Olimpijade, i njene reklame su prisutne kako na sportskim terenima, tako se i emituju u udarnim terminima i u pauzama najznačajnijih sportskih događaja).

Sportski klubovi najveći deo prihoda ostvaruju prodajom TV prava. Klubovi Premijer lige prihode od prodaje TV prava dele između sebe.

Po modelu raspodele prihoda od TV prava Premijer lige, (Deloitte, 2012) u sezoni 2011/2012, najveći prihod ostvario Manchester City (60,6 miliona funti-25 prenosa uživo), Manchester United (60,3 milion funti- 26 prenosa uživo), Arsenal (56,2 miliona funti -19 prenosa uživo), zatim Totenhem (57, 4 miliona funti – 23 prenosa uživo), Njukastl (54,2 miliona funti – 18 prenosa uživo) i na kraju je Vulverhempton, koji je u sezoni 2011/2012 na prodaji TV prava zaradio 39,1 milion funti iako je imao samo 10 prenosa uživo.

Skoro polovinu prihoda klubovi ostvaruju prodajom TV prava (npr. FC Barcelona je od ukupno 450,7 mil.evra ostvarenih prihoda, od prodaje TV prava zaradila 183,7 mil. evra (41%), od prodaje ulaznica 110,7 mil. evra (25%) i od komercijalnih prava 156,3 mil. evra (34%) dok je AC Milan od ukupno 235,1 mil evra

ukupnih prihoda, od prodaje TV prava zaradio 107,7 mil.evra (46%), od prodaje ulaznica 35,6 mil.evra (15%) dok je od ostalih komercijalnih prava zaradio 91,8 mil.evra (39%), a neki i više od polovine (Olympique de Marseille – od ukupno 150,4 mil.evra ukupnih prihoda, od prodaje TV prava zaradio je 78,2 mil.evra (52%), dok je od prodaje ulaznica zaradio 25,6 mil.evra (17%) a od ostalih komercijalnih prava 46,6 mil.evra (31%). Nikako ne treba zanemariti i deo prihoda koji se ostvaruju prodajom ulaznica (kreću se do četvrtine ostvarenih prihoda u konkretnim slučajevima) (Deloitte, 2012).

Kada govorimo o izvorima prihoda fudbalskih klubova, ne smemo zanemariti i marketinški deo izvora i ostvarivanja prihoda. Tu se pre svega misli na činjenicu da pojedini fudbalski klubovi prodajom dresova, kao samo jednog vida sportskog marketinga, za relativno kratko vreme otplate veoma visoke iznose za uložene transfere. Poseban izvor prihoda je učestvovanje u evropskim takmičenjima Liga šampiona i Liga Evrope, koji klubovima obezbeđuju značajna finansijska sredstva.

Svaki klub koji se kvalifikuje za učešće u grupnoj fazi zarađuje 8,6 mil evra. Ostatak zavisi od postignutog rezultata (tzv. Koeficijent obračuna u odnosu na pobeđe, nerešeno i težinu protivnika), zatim od market pula (koeficijent obračuna TV auditorijuma i ekonomske snage pojedine zemlje), a zatim bonusa (fiksnih suma) za kvalifikacije u šesnaestini finala, četvrtini finala, polufinalu i finalu. Tako se može primetiti da je Olimpik iz Marseja igrao samo grupno takmičenje i zaradio preko 32 mil evra prihoda. Mnogo više u odnosu na Zenit, Arsenal, Šalke i Olimpijakos koji su prošli u sledeći krug. Uticaj snažnog tržišta i tzv. market pula (Francuska u odnosu na Marsej) donosi klubu mnogo više novca u odnosu na postignuti sportski rezultat. U osam grupa je raspoređeno po četiri tima, koji su prvo igrali u grupi svako sa svakim, a zatim su prva dva tima igrala u nastavku takmičenja. Najbolji trećeplasirani timovi su se priključili Ligi Evrope.

Isti je slučaj kada se pogleda i analizira raspodela novca i za Ligu Evrope. Ukupna vrednost novca koji se distribuira je 209 miliona evra. Pobjednik Sevilja je ukupno dobila 14,6 mil. evra. Svi klubovi koji su igrali u Ligi Evrope su dobili 1,3 mil. evra za početak takmičenja, a zatim su po kriterijumima finansijske raspodele klubovi dobijali 200.000 evra za pobjedu, 100.000 evra za nerešen rezultat. Pobjednici grupa su prihodovali 400 000 evra za prvo mesto u grupu, dok su drugoplasirani dobijali 200 000

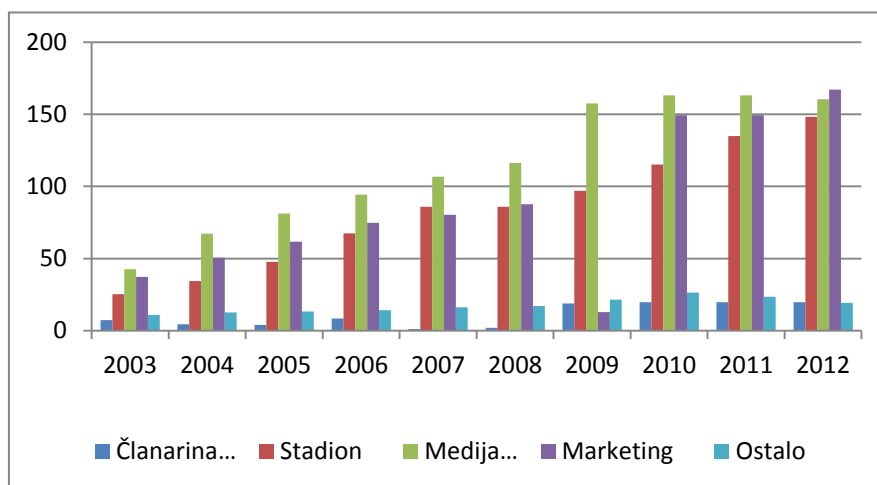
evra. Ukupno je bilo 12 grupa sa po 4 tima. Osam timova iz Lige šampiona se prikupilo u drugoj fazi i ostvarilo značajne prihode. Juventus zbog snažnog koeficijenta market pula je u takmičenju Lige Evrope prihodovao 7,025 mil. evra, dok je Benfica zaradila dodatnih 5,26 mil. evra igrajući u finalu Lige Evrope. Juventus je ukupno zaradio igrajući u Ligi šampiona i Ligi Evrope 50,123 mil. evra, dok je Benfica zaradila, po istom modelu, 20,641 mil. Evra (Deloitte, 2012).

Rekord je svakako fudbalski klub Barcelona koja je za prva tri meseca od dolaska Ronaldinja prodala 100 000 njegovih dresova. Ronaldinjo je vrlo brzo postao najbolji i najbogatiji fudbaler na svetu, koji je te iste godine zaradio 23 miliona evra, i to 9 od ugovora i premija, a od marketinga čak 14 miliona evra.

Fudbalski stadioni nisu izvori zarade samo kada se igraju utakmice. Oni predstavljaju ozbiljan izvor prihoda i na druge načine. Tako npr. fudbalski klub Barcelona izdaje stadion "Kamp nou" gde je dnevna cena zakupa i do 40 000 evra. Dalje, stadioni su i turistička atrakcija, zatim muzeji, i prodavnice suvenira sa brendiranim proizvodima kluba, sve sa ciljem reklamiranja i ostvarivanja prihoda. O izvorima prihoda i delu njihovog učešća u ukupnim prihodima, možemo videti u grafikonu br. 1, gde je prikazana struktura prihoda FC Barcelona u periodu od 2003. do 2012. godine. Na grafikonu br. 1 se vidi kako prihodi od prodaje TV prava, marketinga i stadiona (prodaja karata, izdavanje stadiona i sl.) rastu iz godine u godinu i sve više dobijaju na značaju.

Shodno tome, da se zaključiti koliki je značaj ovih izvora prihoda i koliku dobit donose u milionima evra, možemo videti po podacima prikazanim u tabeli br. 3. U tabeli su prikazani podaci o strukturi prihoda FC Barselona u periodu od 2003. do 2012. godine.

Grafikon br. 1 – Struktura prihoda FC Barcelona



Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Takođe se može videti da je u posmatranom periodu najmanji rast prihoda ostvaren kroz članarinu kluba, čak je do 2009. god zabeležen pad prihoda iz ovih sredstava.

Tabela br. 3 – Struktura prihoda FC Barcelona u periodu od 2003-2012.god.(u mil.evra)

	Članarina kluba	Stadion	Medija -TV prava	Marketing	Ostalo
2003	7,3	25,3	42,6	37,3	10,9
2004	4,5	34,3	67,2	50,5	12,7
2005	4,1	47,6	81,1	61,7	13,4
2006	8,5	67,5	94,2	74,8	14,1
2007	1,2	85,8	106,7	80,3	16,1
2008	1,9	85,9	116,2	87,6	17,1
2009	18,9	96,9	157,5	12,9	21,5
2010	19,7	115,1	163	149,3	26,3
2011	19,7	134,8	163	149,3	23,6
2012	19,7	148,2	160,5	167	19,2

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

U dosadašnjoj praksi u sportu uopšte, postojala su dva načina obezbeđivanja finansijskih sredstava za delovanje sportskih organizacija. Prvi je bio zastupljen u komunističko-socijalističkim zemljama i njihovom društvenom sistemu. Država je direktno ulagala finansijska sredstva u sportske organizacije. S druge strane u zemljama kapitalizma uvodi se marketing kao funkcija u menadžmentu sportske organizacije, gde država indirektno subvencionise sportske klubove.

Danas su evropski fudbalski klubovi uglavnom organizovani kao akcionarska društva, manje kao udruženja i društva sa mešovitom svojinom. Formalno pravni status klubova zavisi pre svega od društvenog uređenja i zakonodavstva zemlje iz koje potiču. Oni posluju kao privredni subjekti, vode poslovne knjige kao i svako drugo preduzeće i njihove finansije su dostupne kontroli.

Sportske organizacije su neprivredne organizacije koje imaju svoje ciljeve. Osnovni motivi, onih koji ulažu u te klubove su pre svega vezani za profit, oslobađanje od poreza na ulaganje slobodnog kapitala u sportske delatnosti, a onda iimidž, reklama, status i sl.

1.2. Menadžment

1.2.1. Savremene teorije menadžmenta

Pojmovno određivanje menadžmenta moguće je posmatrati kao nauku i praksu upravljanjem, kao organizaciju upravljanja firmom, odnosno proces donošenja upravljačkih odluka.

Dakle, menadžment se treba posmatrati kao proces donošenja odluka usmerenih na ostvarivanje ciljeva, a menadžeri upotrebljavaju svoje veštine u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utiču i vode druge prema postizanju ciljeva (Leković, 2003).

Menadžment je proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korišćenje ljudskih i materijalnih resursa (Bedeian & Glueck, 1983).

Pojam menadžment bi se, takođe, mogao definisati kao proces razvoja i selekcije organizacionih ciljeva i strategija, te implementacija strategija kroz kooperaciju i usmeravanje organizacionih resursa (kadrova, resursa, finansija, materijala, opreme) (Petrović, 1993).

Iako postoje mnoge definicije menadžmenta, među mnogobrojnim autorima postoji veliko neslaganje šta je to menadžment, pa je sasvim izvesno da nema opšte prihvaćene definicije menadžmenta, ili bar one koja će obuhvatiti ovaj pojam u svim sferama čovekovog rada. S obzirom da postoje razlike u određivanju i realizaciji menadžmenta u zavisnosti od oblasti u kojoj se primenjuje (npr. razlika je u upravljanju javnim preduzećem od upravljanja u nekoj od kulturnih ustanova, kao što je pozorište) izvučene su neke uopštene karakteristike, dok su osobenosti daleko specifičnije i zavise od oblasti u kojoj se primenjuju.

Shodno tome, za menadžment se može reći da je proces, koji u sebi sadrži niz povezanih i kontinuiranih aktivnosti, kao što su (Malacko & Rađo, 2004) :

- aktivnost, koja je usmerena ka stvaranju utvrđenih ciljeva;
- rad sa ljudima, koji korišćenjem resursa ostvaruju njegovu ulogu;
- nauka, obrazovanje, umetnost, veština, profesija, karijera i zanimanje.

Sama reč menadžment počinje da se upotrebljava krajem prošlog veka i u najširem značenju podrazumeva upravljanje nekim sistemom odnosno nekom organizacijom, preduzećem, bolnicom, školom, sportskim klubom itd. Menadžment, kao ljudska aktivnost, pojavljuje se još u prvobitnoj ljudskoj zajednici u nastojanju čoveka da prilagodi prirodu svojim potrebama. Čak i tada, je bilo potrebno i najjednostavniju aktivnost predviđati, planirati, organizovati i donositi odluke. U današnjem smislu, menadžment nastaje sa industrijskom revolucijom (1881. god. Džozef Vorton osniva prvu poslovnu školu Varton u Pensilvaniji “*Wharton school of business*”).

U svakodnevnom govoru, kada se spominje menadžment najčešće se misli na upravljanje poslovnim procesima, odnosno “vođenje firme”. Menadžment je mnogo širi pojam i podrazumeva i kadrovsko upravljanje, odnosno organizovanje grupe ljude koji u hijerarhijskim odnosima zajednički rade u cilju ostvarivanja postavljenih ciljeva, kao i na organizovanje, rukovođenje, kontrolisanje i preduzimanje korektivnih mera, predviđanje i odlučivanje. Sama reč menadžment potiče od latinske reči Manus, što znači ruka, pa tako i menadžment označava rukovođenje. Pri tome akcije menadžmenta ne možemo svesti niti poistovetiti sa rukovođenjem, jer su akcije i delovanje menadžmenta šire i mogu da obuhvate i neke druge oblasti kao što je npr. upravljanje projektima, prodajom i sličnim poduhvatima. U najširem značenju te reči, menadžment predstavlja savremeni koncept upravljanja organizacijom. Dalje, menadžment se može primenjivati na profitne ineprofitne organizacije, pa se i njegova primena razlikuje u zavisnosti od tipa organizacije u kojoj se primenjuje.

Menadžment je dinamički proces koji se svakodnevno menja i usavršava, odnosno prilagođava se promenama u savremenom svetu. Kao takav, on se može definisati na dva načina:

1. Kao proces organizovanih aktivnosti usmerenih ka efikasnom upravljanju;
2. Kao grupa ljudi koja rukovodi i upravlja organizacijom.

Proučavajući literaturu iz različitih oblasti društvenog, ekonomskog i kulturnog života mogu se pronaći različite definicije menadžmenta. Sve one predstavljaju različite varijacije na temu upravljanja i rukovođenja. Neki ih nazivaju procesom, drugi, naukom, treći veštinom ili filozofijom, u zavisnosti da li se više posmatra sa teorijskog

ili praktičnog aspekta. Međutim, pojam “menadžment” može se definisati najmanje na četiri načina (Voich & Wren, 1984):

- Kao proces;
- Kao nauka, disciplina ili veština;
- Kao profesija i
- Kao karijera ili zanimanje.

Menadžment je u osnovi organizacioni proces u kome se kordiniraju, integrišu i usmeravaju organizacione aktivnosti radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Definisanjem menadžmenta kao procesa ističe se: dinamička priroda menadžmenta, značaj promena kao realnosti u radu organizacije, skup različitih aktivnosti koje obavlja organizacija u različitim vremenskim periodima i potreba za menadžerskim aktivnostima koje se mogu usmeriti i kontrolisati na mestima gde nastaju promene (Tomić, 2007).

U obrazovnim ustanovama menadžment se izučava u cilju sticanja zvanja kao poseban predmet, odnosno disciplina zasnovana na naučnim osnovama. U cilju osposobljavanja menadžera, kao stručnih ljudi koji će stečena znanja primeniti u praksi otvorena su i stalno se usavršavaju posebni smerovi i visokoobrazovne institucije, koje svoje temelje grade na naučno- istraživačkim osnovama.

Kada se govori o menadžmentu, ne može se zaobići činjenica da se retko u istoriji ljudskog roda jedna institucija tako brzo pojavila i stekla tako veliki uticaj za kratko vreme kao što se to dogodilo sa menadžmentom (Draker, 2003). Menadžeri koji se obrazuju na institucijama za obrazovanje menadžera, stiču potrebna znanja i zvanja, te im menadžment postaje profesija na kojoj grade svoju karijeru. Menadžment je proces upravljanja organizacionim podsystemima i sastoji se od faza i podprocesa, koji su međusobno uslovljeni i povezani. Nauka o menadžmentu je definisala pet osnovnih karakteristika menadžmenta, kao uslova za uspešno upravljanje svakom organizacijom. To su sledeće karakteristike (Leković, 2003):

1. Planiranje;
2. Organizovanje;
3. Kadrovanje;
4. Rukovođenje;

5. Kontrolisanje.

Proces menadžmenta ima uopštene karakteristike, ali i posebne osobenosti koje su uslovljene od vrste i strukture delatnosti u kojoj se sprovode. Kada govorimo o bilo kojoj od navedenih karakteristika, svima je bar donekle poznato, na čega se one odnose i kako se sprovode. Detalji, odnosno nijanse se prilagođavaju samoj oblasti u kojoj se primenjuju. Karakteristike pojedinačnih faza su sledeće (Leković, 2003):

- Planiranje – obuhvata postavljanje ciljeva i izradu strategije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Planiranje usmerava razvoj organizacije. U okviru ove karakteristike, predviđanja su veoma značajna, koja se odnose na utvrđivanje mogućih pravaca rasta i razvoja organizacije. Planiranje se ne odnosi samo na finansijski deo, većna celokupan potencijal i resurse, kako bi se sve aktivnosti organizovale i usmerile prema zadatom cilju;
- Organizovanje – predstavlja proces formiranja organizacione strukture. Odnosi se na podelu aktivnosti i ostalih potencijala, grupisanje članova i poslova u grupe i timove i manja ili veća centralizacija menadžerskog upravljanja;
- Kadrovanje – predstavlja raspoređivanje ljudi na određene poslove u zavisnosti od njihove stručnosti, obučenosti i drugih sposobnosti potrebnih za pojedine poslove i zadatke;
- Rukovođenje – predstavlja proces uticanja na ljude kako bi dobrovoljno i sa entuzijazmom obavljali definisane zadatke. Odnosi se na motivisanje, vođenje i usmeravanje svih članova organizacije uključenih u rad organizacije u cilju postizanja veće produktivnosti;
- Kontrolisanje – predstavlja praćenje svih aktivnosti i poslova koje vode ka ostvarenju zadatih ciljeva, predviđenih planovima.

Ove funkcije su prisutne na svim nivoima organizacije menadžmenta, u mikro i makro segmentu, sa razlikama u obimu i nivou menadžmenta.

Bez obzira da li se posmatra i analizira menadžment sa teorijskog ili praktičnog aspekta, on se može definisati sa nekoliko osnovnih karakteristika:

- Kao proces koji povezuje više funkcija menadžmenta i ostvaruje se njihovim optimalnim odnosom u strukturi i dinamici poslovanja, pa se stoga ne može locirati u jednoj ili kategoriji nekih od menadžmentskih funkcija;

- Kao proces donošenja odluka za ostvarivanje ciljeva;
- Kao skup funkcija usmerenih na efikasnu i efektivnu upotrebu svih resursa da bi se ostvarili ciljevi organizacije, pri čemu efikasnost podrazumeva upotrebu resursa smišljeno i troškovno uravnoteženo sa prihodima, a efektivnost podrazumeva donošenje pravih odluka koje se mogu primeniti delotvorno, odnosno uspešno (Tomić, 2007).

1.2.1.1. Koncept strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je proces kojim vodeći članovi jedne organizacije predviđaju njenu budućnost i razvijaju neophodne postupke i operacije za dostizanje te budućnosti (Nolan & Croson, 1995).

Upravljanje je neophodno u svim segmentima savremenog društva, pa samim tim i u sportu. Sam pojam upravljanja predstavlja kontinuiranu funkciju organizovanih upravljačkih akcija, kojima se utiče na parametre sistema, a sam sistem vodi i razvija iz jedne faze u drugu. Strategijski menadžment je pre svega usmeren na okruženje i njegov prioritetni zadatak je asimilacija, odnosno prilagođavanje promenama okruženja, s jedne strane i razvoj organizacije sa druge strane. Ova dva procesa su tesno povezana i uslovljavaju jedan drugog.

Polazište strategijskog menadžmenta su strategije. To znači da se strategijski menadžment odnosi na odlučivanje o strategijama i na planiranju kako sprovesti izabranu strategiju. S druge strane, strategija menadžmenta se oslanja na resurse organizacije i ispitivanje šansi koje sama organizacija može imati na osnovu saznanja iz okruženja. Temelji se na odgovarajućim informacijama iz okruženja, čije promene se moraju istražiti, pre samog delovanja (Tomić, 2007).

Upravljačke dužnosti menadžmenta uključuju u sebe inicijativne planove, operativne planove, operativne programe, donošenje odluka, prognoziranje, strateško planiranje, organizovanje, kontrolu sa koordinacijom sistema kao i druga sredstva i postupke kako bi se dobili najpovoljniji rezultati (Teodosijević, 2008).

U strategiji značajnu ulogu ima vreme. U sportu, kao i u biznisu, postoje tri vremenska okvira izražena kao kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Ovi okviri su

potrebni za planiranje i vrednovanje, te nude upravi kluba neke određene tačke koje su neophodne za oblikovanje svog poslovanja. Tako na primer, mernom jedinicom u fudbalu, kratkoročno se može odrediti minimalno vreme planiranja u rasponu od sledeće utakmice do sezone, srednjoročno se može smatrati razdoblje do tri godine, u okviru parametara finansijskog planiranja, dok dugoročni okvir doseže i dalje od toga.

O strategijskom menadžmentu postoje različiti stavovi i teorije. Jedna od najzastupljenijih je teorija (Johnson & Scholes, 1988), po kojoj strategijski menadžment ima sledeće komponente:

- Strategijska analiza - koja je usmerena na okruženje;
- Strategijski izbor - podrazumeva generisanje različitih strategijskih opcija, ocenjivanje istih i izbor odgovarajuće strategije i
- Sprovođenje strategije - planiranje resursa u dostizanju postavljenih ciljeva.

Po drugom pristupu, strategijski menadžment ima sledeće faze (Greenley, 1989):

- Analiza okruženja – istraživanje spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja i korišćenje dobijenih rezultata za donošenje odluka;
- Planiranje pravaca akcije – tokovi preduzetničke aktivnosti jedne organizacije (vizije, misije, ciljevi itd.);
- Planiranje strategije – pronalaženje najboljeg načina, postupka i sredstva pomoću kojih će se efikasno ostvariti postavljeni ciljevi;
- Sprovođenje strategije – operativne strategije upravljanja ljudskim resursom, kontrole i efikasnosti.

Cilj svake organizacije, pored opstanka, jeste rast i razvoj. Rast podrazumeva kvantitativne promene, dok je razvoj sveobuhvatniji pojam, koji obuhvata i kvantitativne i kvalitativne promene. Razvoj je kretanje sistema iz nižeg u više efikasno stanje. Da bi organizacija mogla ići ka višem stanju, neophodno je ulagati u istraživanje i razvoj, čije upravljanje se bazira na osnovnim znanjima i principima menadžmenta. Funkcija istraživanja i razvoja je kompleksna i sveobuhvatna jer jedino tako može ostvariti raznovrsne ciljeve, usmerene ka razvoju. Ovi poslovi se obavljaju u posebnoj organizacionoj jedinici za istraživanje i razvoj, mada je česta pojava da su ove jedinice nedovoljno razvijene ili ih uopšte nema.

Strategijski menadžment ima više važnih uticaja i faktora koji su bitni za rast i razvoj organizacije. Pre svega, analiza okruženja koja je neophodna kod strategijskog menadžmenta značajna je zbog boljeg razumevanja i predviđanja postupaka konkurencije. S druge strane shvatanjem okruženja i konkurencije, stvara pogodne uslove za otvaranjem novih potreba i razvoj inovacija, koje utiču na pronalaženje i primenu novih strategija. Sve ove karakteristike unapređuju i razvijaju samu organizaciju i usmerene su na dugoročne ciljeve i zadatke značajne za razvoj organizacije.

Strategijskom menadžmentu se mora pristupiti veoma precizno i sveobuhvatno, jer on ima i svoja ograničenja. Ograničavajući faktori su sledeći (Tomić, 2007):

- Koncept strategijskog menadžmenta je holistički, odnosno ide od opšteg ka pojedinačnom. Podstiče se iz rukovodećih krugova. Obezbeđuje celinu poduhvata, ali minimizira teškoće u fazi sprovođenja, što ga čini strogim i tvrdim sistemom. Ne uključuje ljude na nižim nivoima (osim u izvršenju), pa postoji opasnost nerazumevanja akcije i demotivisanosti. Takođe, zbog holističkog pristupa postoji opasnost nerealnog planiranja.
- Model je više analitičan. Opisuje logičke i analitičke korake koje moraju da preduzmu menadžerske strukture. Pošto je model opšteg tipa, javljaju se teškoće prilikom izbora najpovoljnije strateške akcije.
- Koncept je nepolitički, odnosno njime se izbegavaju svi subjektivizmi i intuitivne odlike, što nije moguće izbeći u stvarnom životu.

U okviru strategijskog menadžmenta nikako se ne sme zanemariti ljudski faktor, odnosno kadrovska politika same organizacije. Primenom odgovarajuće strategije teži se razvoju same organizacije na koju direktan uticaj ima razvoj kadra, a pre svega rukovođenje, kao osnovna funkcija menadžera, kojom se obezbeđuje realizacija strategijskog i operativnog menadžmenta (Petrović, 1993).

Ovde vidimo poveznost i međusobnu uslovljenost svih menadžerskih karakteristika. Već smo pomenuli značaj upravljanja i rukovođenja u strategijskom menadžmentu, ali da bi ono bilo uspešno, ne može da se odvija bez planiranja, koje ima veoma važnu ulogu u celom procesu. Planiranje ima za cilj da definiše dugoročne ciljeve i strategije razvoja organizacije, kao i da obezbedi sve potrebne resurse i potencijale za njihovo realizovanje i savladavanje izazova spoljašnjeg okruženja.

Primena strategijskog menadžmenta u sportu ima svoje osobenosti i ograničenja. Pre svega odnosi se na nedostatak kreativnosti na različitim nivoima organizacije. Sport kao posebna društvena delatnost ima svoje specifičnosti i zakonitosti, koje se pre svega odnose na donošenje odluka i strategijskih dugoročnih ciljeva na operativnom nivou, odnosno na nivou trenera, koji mora da vodi računa da njegove akcije budu usmerene na očuvanju misije sporta i same sportske organizacije. Uglavnom na nižim nivoima teško je kreativno primeniti “krute” principe strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment pored ograničenih kreativnih akcija, ne poznaje i ne priznaje ograničenja i mogućnosti ljudskog faktora, već kruto stremlji ka rezultatu (Tomić, 2007).

1.2.1.1.1. Alati strategijskog menadžmenta

PEST analiza predstavlja instrument merenja faktora makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Prvi put je upotrebio Francis J. Aguilar 1967. godine da bi je kasnije prihvatili i doradili ostali autori, kao što su: Brown, Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca i Porter. To je deo eksterne analize u strategiji makro faktora okruženja koji utiču na jedan poslovni entitet – kompaniju. Koristi se za razumevanje rasta ili pada tržišta, poslovne pozicije, tržišnog potencijala i budućih pravaca razvoja. Čine ga četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki (otuda i skraćeni naziv sa engleskog jezika: PEST). Politički faktori razmatraju aspekte državne intervencije u ekonomiji, a posebno u delu poreske politike, radne snage, trgovinskih barijera, tarifa i političke stabilnosti. Ovi faktori imaju značajnog uticaja na zdravlje, obrazovanje i infrastrukturu. Ekonomski faktori uključuju ekonomski rast, kamatnu politiku, inflaciju, kursne razlike, politiku zaposlenosti (visina stope nezaposlenosti). Navedeni faktori imaju značajan uticaj na poslovne operacije i donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. Socio - kulturološki faktori se odnose na ponašanje populacije, kvalitet radne snage, starost populacije, socijalne i kulturne trendove. Tehnološki aspekt se odnosi na tehnološki razvoj ipromene. Tehnologija menja navike i živote ljudi, a samim tim i strategiju poslovanja kompanija.

SWOT (na engleskom jeziku *STRENGTHS* – snaga, *WEAKNESSES* – slabosti, *OPPORTUNITIES* – mogućnosti, *THREATS* – pretnje) analiza ili SWOT matrica je metod analize strukturisanog planiranja koji se odnosi na interne i eksterne faktore u postizanju postavljenih ciljeva bilo da je reč o pojedinačnom proizvodu, projektu ili sektoru. SWOT analiza predstavljena je 1969. od strane istraživača sa Harvarda (Albert S. Humphrey), a postala je popularna tokom 1970-ih zbog pretpostavke koja je u nju postavljena, a koja glasi: menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa preduzeća sa njegovim okruženjem.

Korišćenje SWOT analize kroz postavljena pitanja i dobijene odgovore generiše određene informacije koje omogućuju pronalaženje odgovarajuće konkurentske prednosti. Ideja je da se korišćenjem odgovarajuće strategije pretvaraju slabosti i pretnje u snagu i mogućnosti. Ukoliko poslovni subjekt to nije u mogućnosti on koristi dobijene odgovore u kreiranju strategije koja će smanjiti ili izbeći sopstvene slabosti i pretnje iz mikro i makro okruženja. Široki dijapazon korišćenja ove metode, ne umanjuje njene nedostatke ali je i dokaz primene ne samo u profitnim već i u neprofitnim organizacijama, državnim i administrativnim organima, individualnim projektima. Često se koristi u izgradnji organizacije ili individualnim projektima kroz “korak po korak” strateški orijentisane analize: na primer identifikacija internih i eksternih faktora, selekcija i procena najvažnijih faktora, identifikacija odnosa između internih i eksternih faktora. Jaka veza između snage i mogućnosti može sugerisati dobro stanje kompanije i preporučiti agresivan pristup poslovanja na tržištu, kao i da interakcija između slabosti i pretnje može usmeriti strategiju na defanzivan pristup u poslovanju (Nikolić, 2014).

SWOT analiza se u strategiji razvoja i planiranja upotrebljava u analizi postavljenih ciljeva, proučavanju eksternog okruženja, analizi postojeće strategije, definisanju strateških ciljeva, razvoju, uspostavljanju kritičkih faktora uspeha, pripremi za operativne odluke u projektovanju i implementaciji i monitoringu rezultata.

U društvenim organizacijama (što se u neku ruku može i reći za fudbalske klubove) SWOT matrice se koriste kao instrument u identifikaciji pozitivnih i negativnih faktora u organizaciji, zajednici i okruženju. Zato se ova analiza često koristi kao neophodno sredstvo koje će omogućiti kreiranje uspešnog plana poslovanja. Interni faktori u ovim organizacijama su oni koji se posmatraju kroz snagu i slabosti: ljudski resursi, finansije, unutrašnje prednosti i mane organizacije, fizički resursi i iskustvo

radne snage u prethodnim projektima. Mogućnosti i pretnje su deo eksternih faktora: trendovi, socio-kulturološki, politički i ekonomski faktori, izvori finansiranja, postojeći događaji i društveni pritisak.

1.2.2. Menadžment u sportu

Sportski menadžment kao veština i iskustvo talentovanih menadžera nastao je sa pojavom prvih profesionalnih sportskih organizacija. Prvi put se spominje 1957. god kada je vlasnik Los Angeles Dogers-a (bejzbol klub) uputio pismo profesoru Kolumbija Univerziteta dr Klifordu Braunelu tražeći pomoć, odnosno tražeći osobu sa osobinama sportskog menadžera. Pojava sportskog menadžmenta, kao naučnog i strukturiranog znanja vezuje se za razvoj profesionalizacije sporta i njegovom prilagođavanju tržišne odnosno uslužne ekonomije, s jedne strane, i pojavom i razvojem same nauke o menadžmentu s druge strane (Tomić, 2007).

Mada se pojam sportskog menadžmenta spominje i ranije, neki prvi počeci javljaju se u 80-im godinama prošlog veka. Ti prvi počeci vezuju se za pojavu novih modela strategijskog menadžmenta u smislu planiranja i odlučivanja kao i širenja menadžerstva sa profitnih na neprofitne organizacije. U tom periodu menadžerstvo postaje akademska disciplina, sa ozbiljnom naučnom osnovom i tendencijom širenja i usavršavanja.

Razvoj Severnoameričkog društva za sportski menadžment (NASSM) i osnivanje "Žurnala za sportski menadžment", 1986. godine, doprinose jačanju osnove i utemeljivanju menadžmenta u akademske osnove. Razvoj sportskog menadžmenta nije bio izolovan, niti samostalan pravac razvoja. Na njega su uticale i druge discipline, pre svega, sociologija sporta, psihologija sporta, marketing i druge obrazovne veštine. Ovaj kombinovani uticaj sa drugim disciplinama uzdigao je sportski menadžment kao akademsku disciplinu, naročito u 90-im godinama prošlog veka.

S obzirom da se pojam menadžmenta u savremenoj literaturi upotrebljava u značenju upravljanja organizacijom, onda se pojam menadžmenta u sportu može odrediti kao koncept upravljanja sportskom organizacijom. Sportski menadžment je svaka kombinacija veština koje se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu, budžetiranje, vođenje i praćenje u kontekstu jedne organizacije ili njenog dela

čiji se primarni proizvod ili usluga odnosi na sport i/ili fizičku aktivnost (*De Sensi, Kelley, Blanton & Beitel, 1990*). Sportski menadžment, kao i u svim drugim oblastima, predstavlja skup znanja i veština potrebnih za razvoj svih relevantnih sfera, uključujući i ljudski resurs kao najbitniji, u cilju postizanja postavljenih ciljeva u sportu. U tom smislu, sportski menadžment nosi i najveću odgovornost ne samo za postignute rezultate i pozicioniranost same sportske organizacije, već i za sportsku stabilnost, funkcionalnost, rejting, ali iza profit i usaglašenost troškova sa ostvarenim profitom.

Kao što je već rečeno, menadžment je proces sastavljen od pojedinačnih, relativno samostalnih delova, ali izavisnih od ostalih faza i delova procesa, koji čine celinu u sportskoj organizaciji u cilju postizanja i ostvarivanja zadatih ciljeva i rezultata. Da bi ostvarili postavljene ciljeve i funkcionisali kao celina sportski menadžment ima sledeće zadatke (Šurbatović, 2014):

1. Da obezbedi sistematsko organizovanje resursa;
2. Da upravlja celokupnom strukturom sportske organizacije;
3. Da upravlja delovanjem celokupne menadžmentske strukture;
4. Da upravlja radom nemanadžmetskih struktura;
5. Da povećava sportsku produktivnost.

Kao što se u svim oblastima društvenog i javnog života primenjuju pet osnovnih karakteristika menadžmenta, tako se primenjuju i u sportu, i to na sledeći način (Šurbatović, 2014):

- **Planiranje u sportu** – usmereno je na razvoj sportske organizacije i drugih sportskih subjekata u cilju postizanja zadatih ciljeva. U okviru planiranja uključeno je predviđanje, vizije i ciljevi sportske organizacije, kao i načini, politika i postupci potrebni za ostvarivanje ciljeva. Predviđanje u sportu se odnosi na:
 - Predviđanje pravaca razvoja sporta u svetu;
 - Predviđanju pojave novih tehnologija, metoda i tehnika, primene naučnih znanja i veština u sportu;
 - Predviđanju opštih društvenih kretanja i pozicioniranja ukupnog sistema sporta u okviru državne politike;
 - Predviđanju razvoja pojedinačne sportske grane;

- Predviđanju konkurentne pozicije konkretne sportske organizacije u okviru sistema takmičenja.
- **Organizovanje u sportu** – uključuje čitav niz aktivnosti i poslova u sklopu definisanja zadataka, kompetencija i ovlašćenja, pravila i normi ponašanja. Da bi se realizovali definisani planovi u prethodnoj fazi, potrebno je osmisliti i sprovesti dobru organizacionu strukturu sportske organizacije. Kao jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta, organizovanje uključuje dobru i produktivnu podelu rada (diferencijacija), koju je potrebno uraditi i grupisanje aktivnosti po manjim organizacionim jedinicama, koje predstavljaju celine, ali i njihovu povezanost sa drugim delovima sportske organizacije kao veće celine (integracija). Struktura organizacije sportskih klubova definisana je statutom.
- **Kadrovanje u sportu** – u okviru ove faze spadaju ljudski resursi, odnosno osposobljavanje i uposlenje stalno i povremeno zaposlenih u sportskoj organizaciji. Organizovanje njihovog rada od manjih do većih organizacionih jedinica, u zavisnosti od njihove stručnosti kao i drugih sposobnosti, predstavlja bitan deo ovog procesa. Da bi ljudski resursi bili pravedno i adekvatno raspoređeni na određenim poslovima i zadacima neophodno je dobro poznavanje svih kadrova, njihovih znanja, veština, stručnosti i sposobnosti uopšte. Uspešno kadrovanje podrazumeva ulaganje u ljude, u smislu obučavanja kroz razne vidove seminara, kurseva i sl. kako bi se postigli maksimalni rezultati. Celokupan rad i angažovanje ljudi, potrebno je pratiti, izgraditi i sprovesti pravilan sistem ocenjivanja i u skladu sa tim adekvatno plaćanje, odnosno nagrađivanje kao motivaciono sredstvo i priznanje za postignute rezultate. Kadrovska politika se realizuje u okviru kadrovske politike i obuhvata razvoj rada, izbor i planiranje kadra, razvoj, usavršavanje i napredovanje kadrova, obrazovanje ali i zaštita kadra i vrednovanje njihovog rada. U sportu ljudski resursi imaju poseban značaj, jer je čovek u sportu istovremeno i subjekat i objekat, ali i sredstvo u interakciji treninga i takmičenja. Iz tog razloga velika pažnja se poklanja pronalaznju ljudskih resursa i ulaganju u njih.
- **Rukovođenje u sportu** – predstavlja proces usmeravanja aktivnosti i ponašanja ljudi u smeru postizanja sportskih rezultata i ostvarenju zadatih ciljeva. Kao što je na početku rada istaknuto, u svakodnevnom životu često

se pojam menadžmenta izjednačava sa pojmom rukovođenja. Osnovna razlika između ova dva pojma je u tome što je menadžment kao pojam širi i odnosi se kako na ljudske tako i na materijalne resurse, dok se pojam rukovođenja odnosi isključivo na ljude i rad sa njima. U oblasti sporta, rukovođenje se odnosi kako na sportske tako i na poslovne aktivnosti. Efikasnost sportske organizacije ogleda se ne samo na postizanju sportskih rezultata već i na obezbeđivanju materijalnih sredstava koje su neophodne za postizanje sportskih rezultata. U tom smislu, čitavim nizom motivacionih akcija i komunikacijom sa zaposlenima, sportski rukovodioci, u skladu sa svojim ovlašćenjima, funkcijom i autoritetom utiču na zaposlene, svih kategorija (sportiste, trenere, volontere, administrativne radnike i dr.) da zajedničkim radom ostvare zadate ciljeve.

- **Kontrolisanje u sportu** – Kontrola u sportu odnosi se na upoređivanje i merenje sportskih i uopšte poslovnih rezultata, kao i poslova i aktivnosti koji dovode do ostvarivanja tih rezultata. Kontrola se odnosi kako na proveru poslovnih knjiga, koje su sportske organizacije dužne da vode, u skladu sa načinom njihovog organizovanja, tako i u trenažnim procesima i samim sportskim aktivnostima. Finansijska kontrola poslovanja je važna za funkcionisanje, pa i za sam opstanak klubova, jer je uslovljena pozitivnim poslovnim rezultatima. Kontrolni proces funkcioniše po principu povratne akcije, odnosno od odnosa ostvarenog i planiranog. Ukoliko su odstupanja velika pristupa se korigovanju, odnosno preuzimanju korektivnih akcija. U cilju uspešnog organizovanja i kontrolisanja kompletnog procesa potrebno je organizovati stalna ili povremena merenja i ocenjivanja. Svi procesi menadžmenta su usko povezani i zavisni jedan od drugog. Za uspešno funkcionisanje i postizanje dobrih sportskih i poslovnih rezultata bitna je uloga menadžmenta i njihova odgovornost.

Sportska organizacija u kojoj sportski menadžment funkcioniše u institucionalnom određivanju, predstavlja sve nivoe sportske delatnosti, od neposredne trenažne prakse sportista, njene finalizacije kroz različite nivoe takmičenja organizovane kao priredbe za gledaoce do velikih sportsko-rekreativnih kompleksa i multinacionalnih organizacija kao što su Olimpijade. Ni jedna organizacija ne može da postoji bez ljudi, njihovih odnosa i rada kojim ipostižu ostvarene ciljeva. U tom smislu,

sportski menadžment oblikuje, organizuje i usmerava ljude. Bavljenjem i unapređenjem ljudskih odnosa i akcija izgrađuje se isama sportska organizacija kao i njen menadžment. Ovaj uzajamni odnos ima posebne specifičnosti u sportu, koji često može da preraste u konflikt, zbog različitih ciljeva i motiva pripadnika sportske organizacije. U centru sportske organizacije je čovek, sa svojim motivima, željama, nadama i akcijama. Da li cilj menadžmenta treba da bude sportski uspeh, ili je cilj sportiste materijalne prirode? Da li su zasluge za ostvarene ciljeve pripale poslovnoj politici menadžmenta ili samim sportistima, učesnicima u takmičenju? Ove i druge dileme menadžment treba da izbalansira i uspostavi nekonfliktnu atmosferu, prožetu uspesima i saradnjom u timu.

1.2.2.1. Nivoi menadžmenta u sportu

Pojam sporskog menadžera ili menadžera u sportu je veoma širok i neprecizan. U okviru sportske organizacije deluju menadžeri i na drugim poljima kao što su finansije, marketing, menadžeri administracije, menadžeri objekata i druge službe pozadinske podrške koje nisu direktno vezane za sport, ali svi imaju zajednički cilj koji je usmeren na sport. Samo mali broj ljudi, u okviru sportske organizacije je usmeren direktno na trening i takmičenje. To nikako ne znači da je značaj ostalih menadžera u sportu manje važan.

Sportska organizacija ima veoma raznoliku strukturu koju je potrebno objasniti kroz delovanje različitih menadžerskih nivoa. S obzirom na specifičnosti sportske organizacije, ne može se svaki menadžerski posao u sportu poistovećivati sa biznisom ili kupoprodajom igrača. Klasična podela menadžera je na *top management* (najviši nivo), *middle management* (srednji, funkcionalni nivo) i *first level management* (najniži nivo, odnosno prvi nivo menadžmenta).

Ovu podelu priznaju gotovo svi autori koji se bave menadžmentom. Pored terminološke, ova podela ima i značajne strukturalne razlike.

Top management kao najviši nivo upravljanja organizacijom predstavlja relativno manju grupu ljudi koja se bavi strateškim odlukama, definisanjem ciljeva organizacije i utvrđivanjem poslovne politike za njihovo ostvarivanje.

Middle management ili srednji (funkcionalan) nivo predstavlja vezu između druga dva nivoa, najnižeg i najvišeg. Oni rukovode menadžerima prvog nivoa organizacije, koordiniraju sve aktivnosti i odgovorni su za uspostavljanje pozitivne i efikasne komunikacije između svih nivoa. Nadređeni su operativnim menadžerima a odgovorni su top menadžerima.

First level management ili prvi, operativni nivo menadžmenta je u direktnom kontaktu sa izvršiocima i nosiocima posla i operativnih zadataka, vrše kontrolu nad zaposlenima i predstavlja vezu između radnika i ostalih nivoa menadžmenta. Njihov osnovni zadatak je ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Podela menadžerskih nivoa u organizacijama izvan sporta je u korelaciji sa drugim elementima značajnim za menadžersku strukturu i kreće se u sledećem pravcu (Tomić, 2007):

- Najviši nivo menadžmenta obavlja uloge koje su vezane za planiranje, kadrovsku politiku i kontrolu, a poseduju najviša konceptualna znanja;
- Srednji nivo menadžera mora najviše da se bavi organizovanjem i rukovođenjem, a mora da poseduje i najviše tehničkih i drugih znanja kojima se uspostavljaju kvalitetni međuljudski odnosi;
- Najniži nivo menadžmenta opredeljen je na operativno izvršenje planova, rukovođenje, delom na organizovanje i kontrolu, a najviše mora da ima tehničkih i znanja potrebnih za uspostavljanje međuljudskih odnosa.

S obzirom na specifičnosti sportske organizacije, kao i sporta uopšte, menadžeri najnižeg nivoa imaju u pojedinim fazama sportskog procesa, ovlašćenja i ingerencije da donose konačne odluke, koje su u nivou vrhunskih menadžera i koje mogu da budu od velikog značaja za celu sportsku organizaciju. Iz tog razloga odnosi i interakcije između različitih nivoa menadžera u sportu, razlikuju se od ostalih profitnih i neprofitnih organizacija.

Sportski stručnjaci, treneri u sportu su ustvari menadžeri određenog nivoa, jer činjenica je da su to ljudi koji u organizaciji upravljaju procesima specifičnog karaktera (ponekad i najvišeg) a koji, pre svega, odražavaju svrhu postojanja sporta i sportske organizacije. Otuda u sportu nivo menadžerskog delovanja nije nekreativan posao koji se podrazumeva kod korelacije tog nivoa sa ulogama, poslovima pa i znanjima i

sposobnostima menadžera. Postavlja se pitanje da li metode koje koriste sportski treneri mogu biti korisne za uspešno upravljanje akcijama, poduhvatima, projektima ili bilo kojim drugim delatnostima, kako u fazi planiranja, tako i u fazi primene, odnosno u ostalim fazama procesa menadžmenta, kao što su predviđanje, organizovanje, razvoj ljudskih resursa, rukovođenje i kontrola (Tomić, 2007).

1.2.2.2. Pojam menadžera u sportu

Menadžer u sportu, je profesija koja je usmerena na obavljanje aktivnosti vezane za menadžment, i kao takve su odgovorne za organizovanje i usmeravanje napora ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Menadžer u sportu osmišljava i realizuje veliki broj organizacionih aktivnosti, selektuje i delegira poslove i određuje ko će biti odgovoran za njih. Pored toga, menadžer takođe upravlja i ljudima isto kao i poslovima, i u tom upravljanju ima odgovarajući autoritet, kao i odgovornost, u zavisnosti od toga koju funkciju obavlja.

Osnovni zadatak sportskih menadžera jeste da efikasno koordiniraju radom i aktivnostima u sportskoj organizaciji, odnosno organizaciji koju vodi i za čiji rad je odgovoran. Da bi uspešno ostvario svoje zadatke i postigao sportske uspehe, potrebna je planska i timska realizacija poslovnih aktivnosti. Pored navedenih ciljeva, sportski menadžeri su odgovorni i za prihode, kontrolu troškova, investiranje u igrače, trenere i ostalo. Ako se ne postignu planirani ciljevi propusti će se odraziti i na sportske rezultate kao i na sportski uspeh.

Menadžerski posao spada u grupu onih profesija koje su krajem XX veka zabeležile najveći napredak i razvoj, i za relativno kratko vreme, postala jedna od najcenjenijih i najtraženijih profesija. Biti menadžer, posebno u razvijenim zemljama Zapada, postaje elitistički posao, jer je stvar prestiža i ugleda. Menadžment je postao moderan profesionalni stil i ideologija, koji na neki način teži da postane profesija „odabranih“. Menadžerski posao je profesija koja ima visok stepen odgovornosti, zahteva žrtve i mnogo energije, vremena i pažnje, ali to svakako donosi i brojne prednosti: visok status, moć, položaj, novac, osećaj visoke klase, perspektivu, druženja, nagrade, putovanja, privilegije, itd.

Analizom poslova koje obavljaju sportski menadžeri u različitim oblastima, pokazuju da to zanimanje karakterišu: zadaci, sposobnosti i znanja. Aktivnosti koje su neophodne da bi menadžeri sportskih klubova odgovorili ciljevima i svojoj profesionalnoj misiji, obuhvataju konceptualne zadatke i rešavanje problema sa naglašenim lokalnim aspektom, što uključuje analizu razvoja kluba i razradu strategije upravljanja klubom, obavljanje poslova vezanih za odnose sa javnošću i menadžmentskom komunikacijom, kontrolisanja procesa u celini (sportski ciljevi, budžet), menadžment ljudskih resursa, obezbeđivanje ponude sportskih aktivnosti i strukturaciji administracije kluba, kao i drugih aktivnosti koje menadžerska profesija obuhvata.

Izvršavanje menadžerskih zadataka, pretpostavlja preduzimanje određenih akcija u tri područja (Tomić, 2007):

- konceptualnom (sposobnost razumevanja uloge kluba i njegovog okruženja),
- humanom ili interpersonalnom (sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom),
- tehničkom (sposobnost organizovanja i vođenja sportskog kluba).

Radi postizanja svojih ciljeva i preduzimanjem akcija u svim oblastima, menadžer sportskog kluba treba da bude kompletan, u smislu da poseduje teorijska i praktična znanja koja obuhvataju: istoriju, sociologiju sporta, ekonomiju sporta, marketing sporta, planiranje, pravo u sportu, menadžment ljudskih resursa.

Funkcije menadžera u sportskom klubu obuhvataju standardne menadžerske karakteristike, o kojima smo već u više navrata govorili (Šurbatović, 2014):

- Menadžment (planiranje, organizovanje);
- Optimizaciju međuljudskih odnosa (kadrovanje, rukovođenje);
- Finansijske resurse i ekonomiku objekta (kontrolisanje, poslovna efikasnost);
- Menadžment događaja i marketing (praćenje i upravljanje).

Ove funkcije su prisutne u delokrugu rada svakog menadžera, bez obzira na oblast poslovanja, iako u različitom obimu na različitim nivoima menadžmenta što zavisi od same organizacije kao i linijskog nivoa upravljanja. Menadžeri sa vrha piramide – generalni direktori, sekretari i sl. – odgovorni su za rad šireg okruženja

organizacije, razvijaju njenu filozofiju, strategiju i politiku razvoja. Menadžeri srednjeg nivoa – šefovi odeljenja, rukovodioci stručnih štabova i sl. - bave se ciljevima svojih funkcionalnih područja i užih stručnih oblasti (finansije, marketing, sistem informisanja i sl.) i odeljenja. Menadžeri prve linije - treneri, kapiteni timova, predradnici, grupovode i sl. Zaokupljeni su prvenstveno radom sa ljudima, individualnim ciljevima sportista, njihovim takmičarskim karakteristikama, tehničko-taktičkim veštinama, motivisanošću.

Poslovne veštine sportskog menadžmenta

Veštine donošenja odluka

Veština donošenja odluka i rešavanja problema je stalan proces u svakoj organizaciji. Rukovodilac je dužan da donese niz odluka svakoga dana. Stoga, on bi trebalo da misli brzo, i da poseduje izvanredne veštine logičkog i kritičkog razmišljanja, kako bi mogao da utvrdi problem i donese odluke koje su dobre za organizaciju. U kritičnim situacijama, menadžer treba da zna kako da ostane smiren, tako da može da donese najprikladniju odluku.

Liderske veštine

Podrazumeva se da svaki menadžer mora da poseduje liderske veštine. Lider predstavlja osobu koja motiviše, vodi članove svog tima i pruža im prave resurse, kako bi ciljevi mogli da budu postignuti. Lider može da prepozna snage i slabosti članova svog tima i u skladu sa tim da im dodeli zadatke. Dobar lider je onaj koji podržava članove tima da deluju nezavisno, ukoliko to situacija zahteva. Menadžer mora imati sve navedene liderske veštine, kako bi bio uspešan.

Tehničke veštine

Kako većina organizacija danas zavisi od kompjutera i softvera, menadžeri zajedno sa osnovnim veštinama upravljanja, moraju imati i adekvatno znanje o računarima i drugim tehničkim veštinama. Takođe, menadžer mora biti dobro upućen u korišćenje alata, opreme itd., potrebne za njegov svakodnevni rad. Na primer, moraju poznavati neke od kontrolnih alata koji se danas koriste, kao što su rad sa grafikonima, budžetiranje, standardne operativne procedure, planiranje itd. Tek tada, menadžer će biti u stanju da nadgleda situaciju i prati organizacione resurse.

Interpersonalne veštine

Menadžer bi trebalo da bude društvena osoba. Takođe, trebalo bi da poseduje veštine neophodne za rad sa ljudima različitih temperamenata i kvalifikacija. Trebalo bi da zna šta je to što motiviše članove njegovog tima, kako bi iz njih izvukao najbolje. Menadžer bi trebalo da poseduje određene veštine, uz pomoć kojih će izgraditi dobre i fer odnose sa svojim podređenima, i na taj način sprečiti pojavu loše atmosfere i odnosa između članova tima.

Komunikacione veštine

Veoma je važno da menadžer poseduje dobre komunikacione veštine. Menadžer koji zna da dobro uspostavi komunikaciju, može svom timu vrlo jasno da objasni svoju viziju i strategiju. Dobre komunikacione veštine su od ključnog značaja za efikasno funkcionisanje tima i pomažu u procesu donošenja odluka. Osim što treba da bude dobar komunikator, menadžer mora da bude i veoma dobar slušalac. On mora da poštuje stavove i mišljenja svog tima. Jake komunikacione veštine mogu da pomognu u izgradnji dugotrajnih odnosa sa članovima tima, ali i da obezbede zadobijanje njihovog poverenja.

Menadžeri imaju, unutar i izvan sportske organizacije veliku i veoma značajnu društvenu ulogu. Kao jedna od najvažnijih je svakako interpersonalna uloga lidera ili predstavnika formalnih funkcija. Druga, ne manje značajna je informativna uloga kao izvor obaveštenja o važnim podacima ili saradnicima, odnosno da bude izveštač koji nastupa pred spoljnom publikom - javnošću. Treća je uloga sudije - arbitra koji donosi odluku u trenucima krize, pregovaranja i raspoređivanja – a lokacije oskudnih sredstava - resursa.

Glavni zadaci i odgovornosti menadžera sastoje se od planiranja, organizovanja, kontrolisanja i rukovođenja dnevnih radnih aktivnosti podređenih u određenoj grupi. Ovi zadaci pripadaju: Menadžeru korporacije - "*Corporate manager*" - ovoj grupi pripadaju osobe koje kao direktori, glavni izvršni ili odeljenski menadžeri upravljaju preduzećima ili organizacijama, ili odeljenjima, za čije upravljanje su potrebna ukupno tri ili više menadžera; Generalnom menadžeru - "*General manager*" – grupa koja obuhvata osobe koje upravljaju preduzećima, ili u nekim slučajevima organizacijama, za sopstveni račun ili račun vlasnika, uz manju nemanadžersku pomoć ili uz asistenciju ne više od jednog menadžera koji takođe može da se svrsta u poslove koji su širi od

poslova specijalizovanih menadžera u velikim preduzećima ili organizacijama. Menadžeri su inicijatori akcije koja je usmerena ka realizaciji zadatih ciljeva i postizanju sportskih i poslovnih uspeha. Sprovođenje definisanih akcija uključuje sve ljude u organizaciji, tako da menadžeri pored vizionarskih imaju i strateški zadatak da deluju kao operativci.

Uloga menadžera koji radi u sportu jeste da savlada ključne veštine i znanja i da sprovede sve potrebne akcije menadžera, kao i da zna sve karakteristike sporta i kuda one vode, za šta je neophodno stalno informisanje i usavršavanje. Sportski menadžeri moraju imati jasnu sliku o predviđanju, planiranju, organizovanju, kapacitetu ljudskih resursa, upravljanju i kontroli procesa u sportu. Oni moraju imati dobro znanje o sportskoj nauci, posebno teoriji sporta, sportske obuke, opreme i taktike sporta, kao i metodologije sporta i drugih naučnih disciplina. Sport je delatnost čija priroda i suština leži u uspostavljanju kvalitetnih međuljudskih odnosa, sa posebnim akcentom na prijateljske odnose i timski rad. Ove karakteristike stavljaju sportske izazove na neki nivo neformalne komunikacije i liberalnog nivoa hijerarhije, gde samo obučeni i izgrađeni sportski menadžer može sa uspehom da ostvari. Neformalna komunikacija između učesnika u sportskom procesu, igra važnu ulogu. To ne znači da vlada anarhija u sportu, već doprinosi uspešnoj komunikaciji u menadžmentu tima u lakšem i racionalnijem pronalaženju rešenja, ako postoji neki problem.

1.2.2.3. Uloga menadžera u sportu

Kao i u svakom menadžmentu, tako i u menadžmentu u sportu, prioritetni ciljevi i zadaci menadžera u sportu, odnose se na pet glavnih funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, kontrolisanje i rukovođenje u toku svakodnevnih radnih aktivnosti. Njihova uloga i rezultati ogledaju se u postizanju dobrih sportskih i poslovnih uspeha, ali i prihvatanju odgovornosti i sankcija za loše rezultate i loše odluke. Tamo gde nema odgovornosti ima loših rezultata i drugih negativnosti, ali i raznih zloupotreba u cilju sticanja ličnog bogaćenja.

Kada govorimo o obrazovnim i drugim kompetencama koje treba da ima sportski menadžer, one su uslovljene ciljevima sportskih klubova i njihovoj profesionalnoj viziji, koja opet zavisi od strukture sportskog kluba i raspoloživog budžeta. Njihova misija je stavljanje u funkciju svih raspoloživih resursa u svrhu postizanja sportskih i poslovnih uspeha. Zadaci sportskog menadžera, koji su definisani u okviru pet osnovnih funkcija menadžmenta, pripadaju Menadžeru korporacije (“*Corporate manager*”) odnosno direktorima, ili izvršnim menadžerima. Oni su na samom vrhu sportske organizacije i kontinuiranim monitoringom prate kompletnu organizaciju, stvaraju i razvijaju strategiju sportske organizacije. Pored njih, veliku odgovornost snose Generalni menadžeri (“*General manager*”), odnosno osobe koje upravljaju sportskom organizacijom uz asistenciju određenog broja menadžera nižeg ranga. U ovu grupu spadaju menadžeri srednjeg nivoa, koji se bave ciljevima i organizacijom svoga delokruga rada. Na kraju menadžerske hijerarhijske lestvice su menadžeri prve linije, koji su u neposrednom kontaktu sa ljudima, igračima. Koliki je dovoljan broj ljudi na ovim funkcijama, zavisi od analize i strukture same sportske organizacije i njenih ciljeva.

Polazeći od osnovnih funkcija menadžmenta uopšte, i njihove primene u sportskom menadžmentu, proizilazi da menadžeri sportskih klubova imaju sledeće funkcije (Pelević, 2012):

- Menadžment (planiranje, organizovanje);
- Optimizaciju međuljudskih odnosa (kadrovanje, rukovođenje);
- Finansijske resurse i ekonomiku objekta (kontrolisanje, poslovna efikasnost);

- Menadžment događaja i marketing (praćenje i upravljanje celinom procesa u realnom tržišnom okruženju).

Da bi navedene funkcije bile ostvarljive i uspešno obavljene, potrebno je da sportski menadžeri poseduju određena znanja i sposobnosti. U okviru potrebnih znanja, menadžer sportskih klubova treba da bude svestrana i kompletna ličnost koja poseduje znanja ne samo iz oblasti sporta, već i iz istorije, sociologije i ekonomije sporta, marketinga, teorijska znanja iz organizacije planiranja, finansija, budžeta, prava, psihologije i ljudskih resursa.

Što se potrebnih sposobnosti tiče, one su takođe raznolike, ali se mogu svrstati u tri grupe (Tomić, 2007):

1. Konceptualne – koje se odnose na sposobnosti razumevanja uloge kluba, njegovog okruženja i njegove uloge u tom okruženju; izrade i kontrole planova rada i razvoja kluba uopšte. To su logičko-misaone sposobnosti, koje se odnose na analizu i rešavanje problema;
2. Humane – sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost komunikacije sa korisnicima u lokalnom i širem okruženju, kao i sposobnost upravljanja samim sobom u smislu određivanja prioriteta u sopstvenim obavezama, planiranja i organizovanja sopstvenog vremena. Ove sposobnosti se odnose na uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa;
3. Tehničke – sposobnost organizovanja i vođenja sastanaka, upravljanja budžetom, sprovođenje marketinške promocije kluba, lično usavršavanje u stručnom i širem smislu.

1.2.2.4. Vrste menadžera u sportu

Broj menadžera u sportu u velikoj meri zavisi od veličine sportske organizacije, kao i ambicije i procene moći same sportske organizacije (federacija, sindikat, klub i sl). Najzastupljenija uloga menadžera u sportu je sledeća (Šurbatović, 2014):

- Top menadžeri u sportu;
- Funkcionalni menadžeri;
- Operativni menadžeri.

Top menadžeri u sportu

Vrh piramide je vrhunski menadžer koji rukovodi sportskim klubom i postavlja viziju, misiju, ciljeve i strategiju sportske organizacije. Top menadžer je odgovoran za koordinaciju rada, kao i procese i funkcije cele sportske organizacije u jedinstven sistem organizovanja i analiziranja odluka. Top menadžer je više usmeren ka spoljnom okruženju a manje je usmeren ka unutrašnjosti sportske organizacije i same sportiste, pojedinačno. Top menadžeri koordiniraju radom organizacije, rukovode procesima i funkcijama na nivou cele organizacije.

Iz svega navedenog, top menadžer ima širok spektar aktivnosti, i rešava ih na jedan od sledećih načina:

- Uspostavlja dvostruku hijerarhiju ili
- Formira menadžment tim.

Najviša menadžerska funkcija je top - menadžment, jer se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije menadžmenta. Njihov glavni zadatak je kako da postignu cilj i kako da sprovedu planirane strategije kako bi klub (ili sportska organizacija) osvojila prestižno mesto na tabeli. Pored mnogih, do sada već nabrojanih veština i znanja, treba da poseduje i veštine upravljanja sportskom organizacijom u širem smislu te reči.

Funkcije i zadaci koji se nalaze pred top menadžerima, mogu se grupisati u sledeće grupe (Mašić & Pavičić, 2012):

- Razmotriti i stalno analizirati misiju organizacije;
- Postaviti standarde za uspešne menadžere na svim nivoima menadžerske odgovornosti;

- Izgraditi modernu, adekvatnu organizaciju ljudi koji imaju sve izgleda za razvoj i maksimalno korišćenje ljudskih resursa;
- Podesiti profesionalne sportske organizacione kriterijume.

Prilikom realizacije i ostvarivanja zadatih ciljeva i zadataka, top menadžeri snose odgovornost, koja se ogleda u sledećem (Tomić, 2007):

- Racionalizacija organizacije;
- Uspešan rad organizacije;
- Postignuti rezultati;
- Obezbeđivanje uslova za efikasno i efektivno funkcionisanje;
- Rast i razvoj organizacije.

Funkcionalni menadžeri u sportu

U sportskim organizacijama funkcionalni menadžeri su menadžeri na prilično visokom organizacionom nivou. U zavisnosti od specifičnosti i osobenosti same sportske aktivnosti i uporne tendencije za decentralizacijom određenih aktivnosti i funkcija, ova kategorija menadžera je u stanju da donosi odluke samostalno i da obavlja funkciju za koju su određeni. Upravljanje se pre svega odnosi na određene delove sportske organizacije, kao što su finansije, objekti, marketing, administracija, računovodstvo i sl. Funkcionalni menadžeri obavljaju poslove upravljanja procesima, poslovima i organizacionim strukturama.

Operativni menadžeri u sportu

Za razliku od klasičnih modela menadžera prema nivou i ulozi u sportu, operativni menadžeri imaju odlučujući faktor za sportsku organizaciju. To su treneri-menadžeri koji imaju „proizvodnu“ ulogu u sportskoj organizaciji. Oni predstavljaju operativni deo procesa, i kao takvi nemaju samo ulogu nastavnika, već su ključna karika u menadžment timu. S obzirom da je u sportu ključno pitanje postavljanje ciljeva sportske organizacije, kao i njihova realizacija, bilo bi nemoguće ostvariti cilj bez učešća sportskih stručnjaka, odnosno sportskih ili funkcionalnih menadžera. Operativni menadžeri su usmereni na operativno izvršavanje planova, rukovođenje, delom na organizovanje i po pravilu to su treneri i stručnjaci osposobljeni za određenu oblast. Operativni treneri, menadžeri obavljaju svoj posao na osnovu pravila menadžmenta (funkcije, principi itd.). Ovi menadžeri, u svojim individualnim programima vrše

planiranje, organizovanje, kontrolu i predviđanje sportiste i tima, i sprovede odgovarajuću strategiju da pobjede konkurenciju i postignu dobre rezultate. U ovom delu upravljanje je najvažniji resurs – kadrovska politika koja se sprovodi putem izbora i delegiranja zadataka, izbora i uloge igrača u timu, itd. Zbog svojih specifičnih uloga i značaja operativni menadžeri, po pravilu treba da budu stručnjaci na najvišem nivou u njihovoj specijalizovanoj oblasti.

Bez obzira kojoj grupi pripadaju, odnosno na kojem nivou stvaraju i rade, sportski menadžeri predstavljaju ljude koji se bave i upravljaju svim procesima i funkcijama sportske organizacije. Sportski menadžer je zaposleni koji formira i čini deo organizacionog tima i u zavisnosti od nivoa na kojem se nalazi, odgovoran je za podelu nadležnosti nad ljudskim, finansijskim, materijalnim i drugim sektorima radi ostvarivanja ciljeva sportske organizacije. Posao menadžera u sportu je izrazito dinamičan, i u suštini sadrži niz aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva sportske organizacije, koje se pak sastoje od osnovnih elemenata menadžmenta, među kojima su: predviđanje, planiranje, organizovanje, odlučivanje, rukovođenje, koordinisanje i kontrola. Prilikom predviđanja, sportski menadžeri, vrše procenu i projekciju nekog budućeg događaja ili stanja koji bi mogli da utiču na budućnost sportske organizacije i u skladu sa tim primaju, skladište, prate i šire informacije, i na osnovu toga donose odluke o strategiji.

Kao što je već rečeno, menadžeri zauzimaju različite nivoe u samoj sportskoj organizaciji. Od nivoa na kome se nalaze, zavisi i stepen njihove odgovornosti. Kao što se uloge i poslovi sportskih menadžera mogu razlikovati, tako se na različitim nivoima menadžmenta javljaju i različiti nivoi odgovornosti, koji rastu sa porastom nivoa menadžmenta. Sportski menadžeri su u zavisnosti od funkcije, nivoa i uloge, odgovorni za upravljanje ljudskim resursima, komunikacijom, moralom i kulturom unutar organizacije, promovisanje vrednosti organizacije, kao i za pokretanje i upravljanje promenama unutar organizacije. Odgovornost menadžera počinje obavezom da programske aktivnosti pretoči u konkretne poslove.

Na osnovu navedenog možemo zaključiti da sportski menadžeri moraju da poseduju osnovna stručno-tehnička znanja iz oblasti sporta, pored toga moraju znati da predviđaju, planiraju, organizuju, rukovode i kontrolišu, odnosno da poznaju primarne funkcije menadžmenta i procese sportske organizacije.

1.2.2.4.1. Liderstvo kao menadžerska osobina

Liderska uloga menadžera spada u interpersonalne uloge menadžera i ima pre svega društvenu funkciju. Sama činjenica da menadžeri rade i rukovode ljudima proizvodi lidersku ulogu. Odgovornost za organizovanje i uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa nameće ulogu autoriteta, bez obzira da li tu funkciju vrši neposredno, u smislu obučavanja i osposobljavanja kadrova ili posredno, u smislu pružanja pozadinske podrške.

Menadžeri, kao lideri zauzimaju najviše mesto u hijerarhijskoj organizaciji, i njihov posao spada u najkreativnije u smislu pozicioniranja same sportske organizacije kako u sadašnjosti, tako i u budućoj misiji. Kao najviši autoritet u sportskoj organizaciji on rukovodi ljudima i njihovim aktivnostima u smeru ostvarivanja ciljeva same organizacije. Njegova uloga nije ograničena samo na sportsku organizaciju, već i na šire društveno okruženje. Od njega zavisi atmosfera u klubu i efikasnost same sportske organizacije, a vrlo često i imidž same organizacije. Vrlo često, sam termin lidera poistovećuje se sa terminom predvodnika ili vođe. Liderska pozicija je prisutna na svim nivoima sportske organizacije, tako da se izdvajaju lideri na različitim pozicijama. U ekipnim sportovima među samim sportistima se izdvajaju lideri. Lideri mogu biti i sami treneri, vizionari koji imaju viziju za budućnost sportske organizacije, lideri u upravi sportskog kluba kao i drugi menadžeri. U sportu se često javljaju i "borbe" za liderske pozicije, koje ne retko dovode do sukoba manjeg ili većeg intenziteta.

Delokrug rada lidera proteže se od pozitivnog efekta delovanja koje se ogleda u nagrađivanju, pohvalama do realnih sposobnosti lidera, odnosno njihovih znanja, veština, dobre informisanosti, dobrih poslovnih veza sa drugim sportskim organizacijama i uopšte okruženju. Autoritet se ne dobija već se stiče, dobrim radom, dobrim poznavanjem i sprovođenjem svih menadžerskih karakteristika (planiranje, organizovanje, kadrovanje, rukovođenje i kontrolisanje), dobrim ličnim primerom i naravno ostvarenim rezultatima u svakom segment.

Sportski rukovodioci, odnosno lideri, na osnovu svojih ovlašćenja, funkcija ili autoriteta utiču na zaposlene, sportiste, trenere i volontere da zajedničkim angažovanjem ostvare sportske i poslovne ciljeve. Milan Tomić u knjizi *Sportski*

menadžment ističe koje osobine treba da ima sportski rukovodilac (a posebno trener).

To su sledeće osobine (Tomić, 2007):

- Inteligencija i obrazovanje,
- Poslovno i lično ponašanje,
- Odgovornost,
- Kreativnost i intuitivnost,
- Komunikativnost,
- Fizičke, mentalne i moralne osobine.

Rukovodilac, vođa, lider (jednom rečju, sportski menadžer) mora da poseduje osobine i sposobnosti da motiviše druge sportske radnike i trenere, kao i same sportiste, da delegira dužnosti i poslove na niže organizacione jedinice, da uspostavi dobru i kvalitetnu komunikaciju i koordinaciju, kao i pozitivnu atmosferu u međuljudskim odnosima.

Savremeni lider u sportu treba da ima sledeće sposobnosti i veštine (Šurbatović, 2014):

- Motivacija;
- Delegiranje ovlašćenja;
- Komunikacija;
- Koordinacija;
- Rešavanje konflikta.

Benus i Nanus su analizirali osnovne karakteristike liderstva i došli do sledećih zaključaka (Benus & Nanus, 1985):

1. Liderstvo je retka stručnost;
2. Lider se rađa, a ne stvara;
3. Lider je harizmatična osoba;
4. Lider je po pravilu na vrhu menadžerske piramide;
5. Lider kontroliše i upravlja saradnicima.

Lider je istovremeno i menadžer, ali svaki menadžer ne mora biti lider. Neko može biti lider i bez autoriteta koji mu daje sama funkcija, jer je neformalno izabran od same grupe, po svojim sposobnostima, veštinama i uspešnosti u obavljanju posla, dok neki menadžeri po položaju i funkciji nemaju autoritet i potrebnu harizmu za lidera,

odnosno ne mogu uspešno da utiču na druge ljude. Takve menadžere okolina teško prihvata za vođu, što dokazuje da sam položaj i funkcija nije dovoljna za lidersku poziciju, već su potrebne i druge veštine i sposobnosti.

1.2.2.5. Stvaranje menadžerskih timova u sportu

Čovek je društveno biće i njegov život je podređen grupnom (kolektivnom) načinu života i rada. Ceo svoj život, čovek provode u radu u grupi i životu u grupi. Svaka organizacija se sastoji od određenog broja grupa. Grupa utiče da se ljudi prilagode i utiču na svoje ponašanje, misli, stavove, motive, i još mnogo toga.

Proces redizajniranja organizacione strukture u većini organizacionih korporacija razvijenih zemalja tržišne ekonomije, stvaraju novi organizacioni ustav, set posebnih vrsta grupa poznatih kao ekipe. Istovremeno, veruje se da će stav organizacionih sistema u budućnosti imati timski karakter. Zbog toga tom obliku rada više posvećuju pažnju i teoretičari i praktičari. Konceptualno posmatrano, sam pojam označava timsku grupu ljudi, članova koji imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničkog cilja ili još nekih ciljeva koje je potrebno ostvariti za koje su svi podjednako odgovorni.

Tim je nov, moderan i fleksibilan način organizovanja koji formira zajednički, timski rad grupe stručnjaka čiji je zadatak da savlada sve prepreke zajedničkim snagama sve dok ne shvate svrhu ili svrhe. Tim bira ili imenuje menadžera tima, koji će znati efikasno da upravlja. Dobro organizovan tim vođen izabranim menadžerom, doprinosi da se poboljša rad, da bude efikasniji, da smanji sukobe, poboljša motivaciju i zadovoljstvo, poboljša zajedničku snagu tima i obezbedi brzu i efikasnu implementaciju, zasnovanu na cilju. Naravno, nije svaka grupa tim. Tim se stvara, razvija i usavršava. Tim treba postaviti tako da uspešno i efikasno ostvaruje postavljene ciljeve. Timski rad i efekti toga rada su povezani sa pojmom sinergije – zajedničku akciju kroz saradivanje u izvršenju zadatka.

Timovi i grupe su podeljeni prema različitim kriterijumima. Jedna od najznačajnijih podela je po vrsti posla koje obavljaju timovi, uključujući (Pavičić & Alfirević, 2002):

- Proizvodni timovi rade u proizvodnji i stvaranju određenog proizvoda, za koji su specijalizovani i organizovani (npr. proizvodnja određenih sportskih, tehničkih i drugih proizvoda) ;
- Soft timovi rade sa klijentima i vode brigu o njihovim potrebama (na primer, turistička agencija, pravilna ishrana sportista i dr.);
- Menadžment timovi – direktno upravljaju nižim jedinicama i koordiniraju svoje poslovanje;
- Timovi koji rade na određenom projektu – specijalizovanim zadacima u vremenski ograničenom periodu (kao što su projekat za uštedu toplotne energije, projekat u sportu da osvoje titulu i još mnogo toga);
- Akcioni i izvršni timovi predstavljaju grupu međuzavisnih specijalista, koji su formirani zbog složenih zadataka ograničenih vremenskim limitom, (npr. top selekcija muzičara koji učestvuju u značajnim turnirima i pripremama, za sportske olimpijade itd.);
- Savetodavne ekipe koje imaju za cilj pružanje stručne pomoći i podrške drugim učesnicima.

Ceo tim mora da zna šta radi ostatak tima i da direktno ili indirektno bude uključen u njihov rad, kako bi se obezbedio kontinuitet. To svakako pomaže da se stvori timski duh i osećaj lojalnosti.

U sportskim klubovima, savezima i organizacijama treba tražiti da upravljaju sportski stručnjaci svojim znanjem, odnosno menadžeri koji će se dopunjavati u zavisnosti od toga koji nivo upravljanja im pripada. Za realizaciju ovih zadataka svakako je potreban određen nivo znanja, iskustva, informacija, autoriteta, društvenog statusa i moći koje nisu samo odlika pojedinca već kroz njihovo međusobno dopunjavanje, celog menadžerskog tima. Pitanje izgradnje uspešnih timova menadžmenta u sportskim organizacijama u poslednjih nekoliko godina ima veliku primenu i daje uspešne rezultate.

Najbolji primer timskog rada u sportskim igrama su sportovi kao fudbal, košarka, rukomet, odbojka i dr. Igrači u ovim timovima rade sa istom idejom, a to je, da se postigne cilj – povoljan ishod. Oni zavise jedni od drugih, tako da dosledno kroz pomoć igre u izvršenju odbrane – napadaju akcije.

Da bi bio uspešan, proces formiranja tima treba da zadovolji neke uslove, a to su: jasno definisani zajednički ciljevi, otvorenost i izgrađeni stavovi, saradnja i rešavanje konflikata, podrška i vera u zadatak, procedure, odgovarajuće smernice, redovna revizija, individualni razvoj i dobri unutrašnji odnosi.

U procesima koji su obuhvaćeni sportskim menadžmentom, posebno iz ugla menadžerskih uloga, potrebno je naglasiti značaj ispoljavanja stavova i njihov uticaj na članove organizacije (saradnike u menadžerskom timu, članove organizacije, kluba, ekipe i sl.). Sportski menadžeri svih nivoa, a posebno treneri, kojima je zadatak, između ostalog da uspešno podstiču i razvijaju motivaciju svojih saradnika i članova sportskog tima (ekipe, sportista pojedinaca...), moraju i sami da imaju poželjne i pozitivne stavove i interesovanja. Između ostalog i one koji se odnose na (Janković, Momčilović, Miletić & Janković, 2010):

- Izrazitu uzornost menadžera, koja se ogleda u razvijenom motivu postignuća, privrženosti poslu (sportu) kojim se bavi, zaokupljenošću ciljevima organizacije i sadržajima realizacije tih ciljeva. Sve ovo je uslov za pokretanje motivacije da se saradnici i pojedinci (sportisti) kojima upravlja maksimalno angažuju u svojoj delatnosti i formiraju pozitivan opšti stav prema organizaciji (klubu, timu, ekipi);
- Odgovornost organizacije (kluba, ekipe, tima...), koja treba da se temelji na pojedinačnoj odgovornosti svakog člana organizacije. Samo pojedinac može da razvije osećaj odgovornosti, jer tamo gde su svi odgovorni za sve niko se ne oseća izrazito odgovornim ni za šta;
- Ispoljenu motivaciju saradnika, odnosno sportista, da se u njihovoj aktivnosti stvaralački iskazuju i da imaju određeni stepen autonomije u izvršavanju zadataka, treba uvažavati jednako kao i njihovu osposobljenost za rad;
- Saradnik u menadžerskom timu, kao i član organizacije, neće biti u tolikoj meri demotivisan zbog toga što u sportskoj aktivnosti ne ostvaruje značajnu (ili nikakvu) finansijsku dobit, koliko će na njega demotivisuće delovati ako smatra da je u odnosu na druge oštećen. Ako saradnik u pogledu ličnog tretmana i pozicije u menadžerskom timu doživljava izrazitiju uskraćenost ili ometenost, posebno kada je siguran u svoju kompetentnost i orijentaciju na postignuće, one će, u odnosu na člana tima koji ima dobar tretman i odgovarajuću poziciju, težiti

da ima negativnu sliku o menadžeru i organizaciji, te će ispoljavati manju spremnost na angažovanje;

- Efikasnost organizacije podrazumeva i zadovoljne ljude. Od menadžera se očekuje da imaju jasan stav, da su odgovorni za razvoj saradnika i pojedinaca u organizaciji;
- Od menadžera se takođe očekuje da u značajnoj meri uvažavaju vrednosne ocene koje o njima daju članovi organizacije (kluba, ekipe, tima...); moraju biti spremni da se suoče sa ocenama drugih i da se rukovode tim ocenama bilo u pravcu promena ličnog ponašanja, preduzimanja aktivnosti na dodatnom usavršavanju (edukaciji) ili prepuštanja pozicije u menadžerskom timu nekom drugom.

Savremeni (vrhunski) sport je postao biznis, odnosno visoko komercijalizovana delatnost, čiju osnovu čine vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultati. Međutim da bi se obezbedila osnova za postojanje ovakvog jednog sportskog sistema, odnosno da bi vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultat bio moguć neophodni su adekvatni materijalni i nematerijalni resursi. Da bi se "proizvodnja" sportskog potencijala mogla odvijati nesmetano, neophodni su resursi, koji predstavljaju sva ona materijalna i/ili nematerijalna sredstva potrebna za odvijanje aktivnosti u sportskom sistemu, a koja kasnije određenim procesima mogu biti transformisana u željeni sportski proizvod ili uslugu.

Resurse u sportskoj organizaciji predstavljaju ona materijalna i/ili nematerijalna sredstva koja se posebnim procesima u organizaciji mogu transformisati u neke druge resurse, zatim se mogu zameniti sa drugim resursima i na kraju posebnim distributivnim kanalima i na osnovu planiranja mogu se alocirati ka ljudima i organizacionim jedinicama, kao neophodna i imperativna sredstva u procesima ostvarivanja ciljeva. U sportu odnosno u sportskim organizacijama uopšte, resursi su najčešće zastupljeni u sledećim oblicima (Škorić, 2014):

- Funkcionalni resursi (ljudski, fizički),
- Logistički resursi (informacije i podaci),
- Materijalni resursi (finansijski) i dr.

Budući da je značaj ljudskog resursa u sportu ogroman, i da on predstavlja jedan od najvažnijih resursa kojim raspolaže sportska organizacija, jer ljudi su ujedno i subjekat i objekat oba procesa (treening i takmičenje) sa kojima se organizacija susreće, odnosno da oni svojim znanjem, radnim sposobnostima i motivacijom učestvuju u stvaranju: proizvoda, odluka i informacija. Od njih dalje zavise svi ostali resursi. Pored toga opšte je poznato da je visoki nivo sportske nauke, trenažne i upravljačke tehnologije, direktno uslovljen ljudskim resursima u sportskim organizacijama. Isto tako je poznato da se bez adekvatno osposobljenih, kreativnih i stvaralačkih ljudskih resursa ne može sprovesti razvojna politika, nauka i tehnologija ni u jednom upravljačkom sistemu u društvu, pa prema tome ni u sportu.

Ljudske resurse u sportu predstavljaju: sva angažovana lica koja iniciraju, inoviraju i primenjuju najsavremeniju sportsku tehnologiju, kao i druge resurse koji su u funkciji ostvarivanja sportskih i poslovnih funkcija, kao i visokih sportskih rezultata. U širem smislu ljudske resurse u sportskoj organizaciji čine svi zaposleni, bez obzira na stepen stručnih kvalifikacija, radno mesto ili vrstu radnog odnosa (sportisti, administrativni radnici, amaterski sportski radnici, i sl.), dok u užem smislu ljudske resurse čine lica koja upravljaju sportskom organizacijom (sportski radnici, menadžeri, treneri).

Pojam menadžmenta ljudskih resursa (engl. *Human Resource Management*) tesno je povezan sa tehnološkim procesima rada, organizacionom strukturom, upravljanjem i razvojem sportske organizacije. Menadžment svake organizacije, po pravilu, bavi se i brigom o obezbeđivanju i koordinaciji različitih vrsta resursa zastupljenih u sportu, kao što su: finansijski resursi, materijalni resursi, ljudski resursi i sl.

Menadžment ljudskih resursa u sportu predstavlja nov teorijski, naučni i pragmatični pristup, koji se, s jedne strane odnosi na upravljanje sportistima od strane trenera, tima stručnjaka i sportskih naučnika, a sa druge strane, na efikasno i efektivno upravljanje celokupnom sportskom organizacijom od strane upravljača u sportu (sportskih menadžera, marketing menadžera i sportskih volontera) (Malacko, 2008).

U suštini menadžment ljudskih resursa predstavlja složen proces planiranja, organizovanja i praćenja razvoja ljudskih resursa, pored toga menadžment ljudskih resursa obezbeđuje vitalnost organizacionoj strukturi, on dovodi, raspoređuje, razvija i

zadržava sposobne kadrove - radnike i menadžere (ljudske resurse). Menadžment ljudskih resursa u sportu najčešće podrazumeva integralni ljudski potencijal svih zaposlenih i/ili angažovanih lica (resursa) u sportskoj organizaciji, tako da se njegova efikasnost direktno odražava na radnu i poslovnu efikasnost i dugoročnu stabilnost sportske organizacije.

Nažalost mnoge sportske organizacije ovo ne primenjuju u dovoljnoj meri (ili uopšte ne primenjuju) čime svoje čitavo poslovanje, kao i poslovanje organizacije dovode u problem. Nijedna (ne samo) sportska organizacija ne bi mogla da funkcioniše bez angažovanih ljudi, odnosno ljudskih resursa, jer kvalitetno poslovanje sportske organizacije pre svega zavisi od kvaliteta ljudskih resursa koji su angažovani u njoj. Zato se pitanju pronalaženja ljudskih resursa u sportskoj organizaciji pristupa studiozno, jer je i sam problem veoma složen. S druge strane složenost regrutovanja ili traženja izvora ljudskih resursa se ogleda u činjenici da svaka sportska organizacija ima set različitih poslova, koji nisu direktno vezani za dva pomenuta osnovna procesa kojima se ona bavi, ali čine pomoć i podršku tim procesima.

Selekcija u sportu predstavlja širok pojam, preko kojeg se prelamaju stručno-tehnološki, psihološki, socijalni, finansijski i ekonomski faktori, ali i ciljevi cele sportske organizacije. Savremena shvatanja selekcije sportista ovu problematiku tretiraju sa stručnog, ali i organizaciono-menadžmentskog aspekta, tako da na sistem i rezultate selekcije novih saradnika mogu uticati gotovo svi faktori iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja sportske organizacije. Imajući u vidu kompleksnost i složenost procesa selekcije, kao i sportsku praksu, identifikovano je nekoliko osnovnih faza koji se smatraju dominantnim u procesu selekcije novih saradnika koje zahtevaju izradu studioznog plana selekcije, zasnovanog na ciljevima sportske organizacije (Škorić, 2014):

- Faza primarne selekcije;
- Faza dopunske selekcije;
- Faza visoke selekcije i dr.,

Da bi selekcija bila ispravna potrebno je izvršiti analizu stanja sportskih resursa sopstvene sportske organizacije, analizu konkurenata i kvalitet drugih pre svega materijalnih resursa i uvideti u kom kvalitetu i kvantitetu je potrebno pristupiti dodatnoj

selekciji koja podrazumeva angažovanje novih ljudi, zatim odabrati najprihvatljiviju startegiju kako bi prave ljude postavili (delegirali) na prava mesta.

Menadžment ljudskih resursa po završetku procesa angažuje nekoga (sportista, trenera, menadžera, i sl.) i mora da ima razrađenu proceduru delegiranja i upoznavanja funkcionisanja cele organizacije, sa radnim mestom i poslom koji će svako od njih obavljati. Sportska organizacija pored toga mora da ima i dovoljno dobre procedure o samom uvođenju novih ljudi u organizaciju, odnosno njihovo upoznavanje sa strukturom organizacije i načinom rada. U poslednje vreme, razvoj menadžmenta ljudskih resursa dobio je veliku pažnju, čime njegova uloga u strategijskom menadžmentu sve više dolazi do izražaja.

Menadžment ljudskih resursa, jednom rečju zadužen je za ceo proces zapošljavanja, odnosno za sagledavanje kriterijuma za sva radna mesta, kreiranje i objavljivanje oglasa u raznim odgovarajućim publikacijama, izbor kandidata za određeno radno mesto, intervju sa izabranim kandidatima, obučavanje zaposlenih za nove sposobnosti... odnosno odgovoran je za najkritičnije funkcije u organizaciji, kao što su: sprovođenje politike, procedura i misije organizacije, zatim odgovoran je i za kratkoročno planiranje funkcija koje su od ključnog značaja za uspeh organizacije.

1.2.2.6. Obrazovanje sportskih menadžera

Dosadašnje iskustvo u razvijenim zapadnim zemljama nužno ukazuje da visok kvalitet i razvoj profesionalnog sporta mogu obezbediti samo obrazovani, stručni i pouzdani menadžeri. Sportski menadžeri bez izuzetka u svim evropskim zemljama su obrazovani u visokoobrazovanim ustanovama, koje su specijalizovane za sportski menadžment.

Sa stručnim i kvalitetnim znanjem iz oblasti menadžmenta uopšte, obrazovani sportski menadžeri u svojim veštinama upravljanja, rada i razmišljanja mogu da nose i donose pravovremene odluke i unaprede organizacionu efikasnost kako pojedinca tako i organizacije, a time poboljšaju i sportske performanse. Takvi sportski menadžeri nisu toliko pogođeni od strane „slučajnih rezultata“, jer sa jasnom i pozitivnom vizijom i sposobnostima predviđanja i upravljanja, mogućnost „slučaja“ svode na minimum uspevajući da drže pod kontrolom tim, kao i sve akcije koje proizilaze od strane tima.

Danas u sportu je neprihvatljivo da sportski klub nema menadžera, i to obrazovanog i kvalifikovanog, jer oni stvaraju uslove za dalje obrazovanje sportskih menadžera i kao takvi omogućavaju (Jerkunica, 2011):

- funkcionisanje tržišta sportske organizacije – kluba;
- usvajaju i primenjuju zakonske uslove za pojedinačne i zajedničke poduhvate, sa jasnom ponudom na ekonomskom tržištu;
- razvijaju plan i strategiju za postizanje željenog rezultata i više.

Da bi jedan menadžer imao pravilnu i uspešnu karijeru, on u okviru svoga rada u profesionalnom sportskom klubu svoje najveće uspehe postiže uključivanjem u sledeće oblasti rada (Proso, 2011):

- Organizacioni i administrativni rad u klubu;
- Obezbeđivanje finansijske strane kluba;
- Obezbeđivanje stručnog rada u klubu;
- Pružanje visokog pristupa i uspešnog nastupa kluba.

1.2.2.6.1. Menadžeri sporta u budućnosti

Menadžeri u sportu se u svom radu oslanjaju i koriste osnovne menadžerske principe. S obzirom da se menadžerske aktivnosti u sportu uglavnom shvataju kroz biznis ili prodaju igrača, potrebno je usavršiti i izgraditi ovu delatnost kao sopstveno zanimanje sa svojim specifičnim karakteristikama, prilagođenim karakteristikama i specifičnostima sporta i njegovih grana i disciplina. Tu se pre svega misli, na usko specijalizovane i stručne menadžerske discipline i veštine, prilagođene različitim sportskim disciplinama (košarka, fudbal, rukomet i drugi sportovi).

U budućnosti se ne mogu zamisliti menadžeri koji u svom “kodu” nemaju sve osnovne i neophodne menadžerske uloge, bar u nužnom minimumu, pri čemu se integrativna uloga odgovarajućom edukacijom mora dovesti na nužan nivo, što bi eliminisalo istoimeno ograničavajući menadžerski sindrom u sportu (Tomić, 2007, str. 649).

Promene koje je potrebno izvršiti u oblasti menadžmenta u sportu, odnose se pre svega na usavršavanje i kreativno uzdizanje samog procesa menadžmenta. “Idući u

budućnost pritisci ka strukturnom, nasuprot promenama procesa menadžmenta koji se bavi ponašanjem, moraju se modifikovati tako da struktura i ponašanje postanu integrisani u procesu menadžmenta” (Voich & Wren, 1984).

1.2.3. Finansijski menadžment u sportu

Finansijski menadžment u osnovi predstavlja finansijski aspekt upravljanja nekom organizacijom (preduzećem, ustanovom...). Upravljanje finansijama u organizacijama ispoljava se kroz uticaj na radnu aktivnost, razvoj i poslovanje, koje je uslovljeno raspoloživim obimom novčanih sredstava (Nešić & Lolić, 2008).

Da bi uopšte postojala, odnosno počela sa radom, sportska organizacija mora da pribavi potrebna novčana sredstva. Pribavljanje novčanih sredstava postaju predmet rada finansijskog menadžmenta, u cilju svrishodnog korišćenja novca za opstanak i postizanje ciljeva sportske organizacije. U skladu sa planom investicija, pribavljeni novčani fondovi se pretvaraju u resurse, koji su neophodni za dalji razvoj i postizanje projektovanih ciljeva određene sportske organizacije.

Sistem finansijskog menadžmenta u sportskoj organizaciji predstavlja organizacioni oblik upravljanja procesom reprodukcije novčanih fondova i raspoloživih resursa. Da bi sportska organizacija funkcionisala kao celina, potrebno je obezbediti resurse koje bi omogućili egzistenciju sportske organizacije. To su sledeći resursi (Nešić & Lolić, 2008, str. 81):

- Fizički resursi (nekretnine, odnosno “osnovna sredstva”);
- Potrošna dobra i inventar (rekviziti, lična oprema, medicinski materijal, energenti i dr.);
- Ljudski resursi (sva lica neophodna za realizaciju i sprovođenje aktivnosti kluba).

Finansijski menadžment u sportu se bavi pitanjima obezbeđivanja i efikasnog ulaganja finansijskih sredstava, koja stoje na raspolaganju sportskoj organizaciji. U sklopu toga, nameću se pitanja, kao što su: Kako se do njih dolazi?, Kakav je i koliki nivo fondova?, Kakva je njihova struktura? i Kako se fondovi finansiraju? Njegova osnovna funkcija ogleda se u usklađivanju finansijskih operacija organizacije, kao što je

tekuća likvidnosti i investicije, odnosno dotok i alokacija gotovine i transakcije realnih sredstava (Malacko, 2008).

Aktivnost finansijskog menadžmenta u sportskoj organizaciji ogleda se u pribavljanju i svrsishodnom korišćenju novčanih sredstava u cilju ostvarivanja ciljeva sportske organizacije. Da bi se to realizovalo, neophodno je sprovesti određene aktivnosti, kroz različite faze finansijskog menadžmenta. To su sledeće aktivnosti (Nešić & Lolić, 2008):

- Izrada budžeta ili finansijskog plana (koji uključuje detaljnu analizu prihoda i rashoda);
- Pribavljanje fondova;
- Unutrašnja kontrola;
- Vrednovanje.

Finansijsko planiranje je iskazivanje raznih planova – nabavke, proizvodnje, prodaje – u finansijskim pokazateljima. Planiranje finansijskih sredstava se sintetizuje u finansijskom planu. U finansijskim planovima se cilj finansijske politike – finansijska snaga – u vrednosnom izrazu stavlja u vreme i prostor.

Iz finansijskih planova se vidi: šta se namerava učiniti, kako, ko će cilj ostvariti, kada i gde. U finansijskom planu se definišu: izvori finansiranja, raspodela finansijskih resursa, obavezna plaćanja, rokovi realizacije finansijskih mera. U vezi s tim, finansijsko planiranje se može podeliti u dve etape:

- a) Planiranje finansijskih izvora i tokova, i
- b) Sopstveno finansijsko planiranje.

Izrada plana toka gotovine počinje definisanjem svih pretpostavki koje mogu uticati na planirane prihode i rashode. Da bi se taj zadatak uspešno obavio, potrebno je raspolagati sa operativnim planovima razrađenim što preciznije po mesecima. Ukoliko se pojave negativne vrednosti neto gotovine od delatnosti, to je signal da su planirani rashodi u nekim mesecima nadmašili planirane prihode. To je razlog za preispitivanje (pokušaj balansiranja), svih prihoda u kritičnom mesecu s nastojanjem da se proceni

verovatnoća priliva gotovine potrebne za pokrivanje planiranih rashoda. Ako takav priliv nije verovatan, neophodno je ispitati dve alternative:

1. Pomeranje, unapred ili odlaganje na neki kasniji mesec, aktivnosti čiji rashodi "probijaju" bilans za kritični mesec, ili

2. "Kresanje" rashoda koje može da znači da je njihov planirani iznos nerealno "naduvan" ili da je neophodna neželjena i krajnja mera smanjenja obima ili obaranja kvaliteta ili čak, brisanja nekih programiranih aktivnosti.

Uporedo sa razvijanjem projekcije toka gotovine odvija se izrada finansijskog plana (budžeta) sportske organizacije. Izrada budžeta ima dvojaku ulogu u finansijskom menadžmentu. U početnoj fazi one predstavljaju deo plana, a u završnoj imaju kontrolnu funkciju, odnosno služe za procenu ostvarenosti plana. Svrha izrade budžeta u većini sportskih organizacija je "pozitivna nula" to jest ravnoteža prihoda i rashoda. Zdravo poslovanje uvek nastoji da ostvari suficit, ili "bonus", koji omogućuje lagodnije upravljanje organizacijom i stvara oslonac za njen razvoj (proširenu reprodukciju, inoviranje, uvođenje novih programa i sl.).

Povremene revizije budžeta su osnova za neophodna prilagođavanja poslovanja sportske organizacije promenljivim uslovima pribavljanja novčanih fondova. Ako se pojavi razlika između ostvarenih i planiranih stavki budžeta, preduzima se revizija budžeta koja odražava realnu situaciju. Revizije budžeta daju realističko osećanje menadžerima za nastupanje momenta preduzimanja preventivne akcije za sprečavanje finansijske krize.

Što se tiče dela koji se odnosi na pribavljanje novčanih sredstava, to je stalan posao koji može imati različit karakter (jednokratno, stalno, dugoročno, kratkoročno finansiranje), što zavisi od izvora finansiranja i njegovih motiva i interesa. U svakom slučaju cilj je obezbediti sigurnost u poslovanju.

Samo vrednovanje realizacije planova finansijskog menadžmenta i pravilno trošenje i usmerevanje budžetiranih sredstava neraskidivo je vezano sa kontrolom tih procesa. Osnova vrednovanja i kontrole je u računovodstvu i u određenim finansijskim analizama ostvarenih finansijskih rezultata.

1.2.4. Alati za modelovanje sportskog menadžmenta

Sportski menadžment bazično proističe iz opštih karakteristika i osobina menadžmenta. Bez obzira o kojoj delatnosti se govori, primena menadžmenta je u osnovi ista i u sportu, uz napomenu da svaka delatnost, a tako i sport, ima svoje specifičnosti. Ukoliko se na to doda i tip i vrsta sporta, profesionalizacija ili amaterizam, odnosno slobodno vreme kao forma u kojoj se jedan sport praktikuje onda se javljaju i specifičnosti modela sportskog menadžmenta.

Autori (Nešić, Fratić & Srđić, 2013) ukazuju da postoje eksterni i interni faktori procesa promena u sportu. Razlog je da su sportske organizacije dinamične i otvorene. Na sportske organizacije uticaj imaju i spoljno i unutrašnje okruženje. Zato je važno da prilikom modelovanja procesa akteri moraju voditi računa o faktorima kao što su: okolina, znanje, učenje i upravljanje. Uslovi koji se moraju ispuniti su: postojanje preduzetničkog duha, spremnost na promene i održavanje i afirmacija novog stanja. Politički, odnosno društveni sistem, privreda, iskustva, tradicija i znanje predstavljaju najdominatnije i opredeljujuće faktore eksternog okruženja.

Takođe, prema istom autoru okolina je izvor informacija, kao što su rezultati konkurencije, trendovi, tendencije razvoja itd, koja snažno utiče na jednu organizaciju da se menja. Znanje i njegova upotreba bilo da je reč o trenažnoj tehnologiji, sportskim rezultatima, saznanja i drugih komplementarnih naučnih oblasti predstavljaju drugi značajan faktor. Učenje, kao treći faktor, omogućava sticanje novih znanja i veština koje mogu biti od bitnog značaja za prelazak u novo stanje. Upravljanje predstavlja proces vođenja sportske organizacije.

Potpuno je prirodno da sport kao dinamička kategorija u sebi sadrži nagon za promenama. Promene su sastavni deo sporta i sportskog duha. Zato je i očekivano da potreba za promenama podjednako dolazi unutar samog sistema odnosno organizacije.

Posebno pitanje je razmatranje efekata i uticaja promena ako se prihvati činjenica da su promene deo samog procesa i da traju. Autor i saradnici ističu da svaka promena stvara problem, da problemi traže rešenja i da njihovo rešavanje dovodi do promena koje stvara novi problem. Ukoliko su obim i brzina promena veće, onda su i složenost i broj problema u porastu. Zato je uloga sportskog menadžmenta da radi na razrešavanju problemskih situacija i spremnosti da odgovori izazovima promena.

Upravljanje promenama predstavlja ušehće u dva procesa: u procesu donošenja odluka i u procesu sprovođenja odluka.

Kao i ostale, i sportske organizacije se razlikuju u odnosu na ciljeve, namenu, veličinu, delatnost, područje delovanja itd. (Nešić & Lolić, 2008). Najvažniju ulogu imaju menadžeri koji donose odluke o organizaciji zasnovane na:

- podeli posla;
- podeli na sektore;
- hijerarhiji;
- koordinaciji.

Organizacija mora imati definisanu misiju, viziju i postavljene ciljeve i odgovarajuću strukturu. Po autoru jedno od najvažnijih pitanja je model organizacione strukture. U zavisnosti od toga čemu organizacija teži ona strukturalno može biti centralizovana ili decentralizovana.

Uglavnom se u sportskoj praksi mogu zapaziti četiri dominantna modela organizacije:

- funkcionalni model;
- divizioni model;
- matrični model;
- neformalni.

Funkcionalni model se odnosi na delatnosti u kojima psotoji jedna vrsta aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti. Deli se na sektore, obezbeđuje visoku efikasnost, olakšava nadgledanje aktivnosti unutar svakog sektora rada, omogućava laku mobilizaciju. Mana ovog modela je najčešće usporeno donošenje odluka (svaku odluku mora da odobri vrh organizacije).

Divizioni model se naziva i model organizacije prema proizvodu/tržištu. U jednu jedinicu su smešteni svi koji se bave proizvodnjom i marketingom jednog ili više srodnih proizvoda. To podrazumeva da se nalaze i na određenom području i posluju sa određenom vrstom klijenata. Laka koordinacija, posedovanje ovlašćenja za rad, samostalnost u procesu donošenja odluka su prednosti ovog modela. Kao nedostatak se može pojaviti mogućnost postavljanja interesa iznad ciljeva cele organizacije.

Treći model je tzv. **model višestruke komande**. Karakteriše ga dvojnost struktura: lanac komandovanja prema delatnosti sa vertikalnim kretanjem i druga struktura horizontalnog tipa sa menadžerom projekta ili grupe.

Matrični model je naravno složeniji u odnosu na prethodna dva pomenuta modela. Ukoliko se navedeni modeli primenju na sport (Nešić, 2008) matrični model je primenjiviji u sportskim granama koje karakteriše rasprostranjenost i kompleksnost. Posebno za nacionalne sportske federacije (većih zemalja). Sam autor napominje da radi uspeha jedne sportske organizacije je vrlo važno napraviti adekvatan izbor organizacione strukture, što zavisi od specifičnosti, potreba, postojećeg stanja, planova i projekcija... Organizacije moraju stalno pratiti efekte svog rada, prilagođavati se novim okolnostima i uslovima, biti spremne na promene i prilagoditi novonastalim potrebama.

Ako navedene stavove posmatramo kroz prizmu fudbala uočljivo je da se fudbalski klubovi mogu modelirati i posmatrati kroz navedene modele. Jasno je da ne postoji univerzalan model organizacije kluba, iako u osnovi fudbalski klub polazi od bazične forme, a to je organizacija fudbalskog tima koji se takmiči u određenom rangu takmičenja.

Neformalna organizaciona struktura određena je, u prvom redu međuljudskim odnosima u organizaciji, a koji se ne prikazuju u formalnoj šemi. Ključno pitanje kod ovog modela je - kako se i koliko nivoa moći i autoriteta može delegirati menadžerima nižih nivoa. Neformalna organizaciona struktura podrazumeva odnose između članova organizacije koje ne pokriva nikakav formalni dokument i koji nisu zvanično priznati, ali koji nastaju iz ličnih ili grupnih potreba zaposlenih.

Napredak fudbala, sve veća globalizacija i komercijalizacija, a posebno i prisutnost, odnosno upliv i uticaj strateškog menadžmenta, interes proizvođača sportske opreme, banaka i finansijskih institucija, medija (posebno televizije) kao partnera uslovalo je da se i organizacioni modeli u fudbalu menjaju i transformišu.

Danas, fudbalski klub nije samo sportski kolektiv koji se takmiči u određenoj ligi, već i komercijalni akter na tržištu ekonomije, medija i marketinga. Klubovi su prisutni na svetskim berzama ili kontent provajderi u medijskim i društvenim mrežama (klupske TV stanice, društvene mreže), odnosno komercijalni igrači na tržištu nekretnina (primer prodaje zemljišta Arsenala na Hajberiju u Londonu i izgradnja

komercijalno stambene zone), ponuđači infrastrukture u sektoru zabave (Alijanc arena u Minhenu ili Amsterdam arena u Amsterdamu) i entertejmenta. Marketing i komercijalni partneri proizvođača sportske opreme (prodaje replika i gadžeta). Strateški partneri avio kompanija ili fondova (Etihad za neke od velikih evropskih klubova: Milan, Arsenal, PSŽ, Mančester siti ili IPIK grupa za Real Madrid). To traži i kompleksnije organizacione strukture i modele klubova. U tome posebnu ulogu imaju vlasnici ili menadžeri koji dolazeći iz drugih biznis sektora i delatnosti prenose sopstvena iskustva ili uspešne modele organizacije. Tipični primeri su: porodica Glejzer vlasnici Manchester Uniteda koji su doneli američki (porodični) korporativni model upravljanja klubom koji je izlistan na Njujorškoj berzi. Ili primer Bayern-a iz Munchena kojim između ostalog upravljaju glavni menadžeri Audija, Adidasa i Allijansa. Predsednik Real Madrida je u svom mandatu primenio PIF model SONY korporacije (Proto image of the firm). Grupa vodećih ljudi Barcelone okupljena oko naziva Plavi Slon je među prvima primenila moderne modele američkog marketinga u kampanji za dobijanje izbora a kasnije i u kreiranju modela upravljanja pod nazivom “nulti deficit” (jedan od predsednika Barcelone Sandro Rosel je bio dugogodišnji marketing direktor NIKE-a za Južnu Ameriku). Berlusconi u Italiji je omogućio da klub bude deo velikog holding Fininvest – Medija set u kome su preslikani svi modeli upravljanja medijske kuće u strukturu i organizaciju kluba.

1.2.4.1. Benchmark analiza

Benchmarking je proces poređenja poslovnih procesa u određenom sektoru ili industriji kroz posmatranje i analizu najboljih primera. Najčešće se mere kvalitet, vreme i troškovi. U samom procesu se identifikuju najbolje kompanije ili entiteti u sopstvenom sektoru ili nekoj drugoj industrijskoj grani gde postoje slični procesi i gde se rezultati mogu uporediti ili proučavati. Najčešće se proučavaju sa ciljem da se objasne poslovni procesi zbog koga su oni tako uspešni. Merenje benchmarking-a se koristi kroz postojeće indikatore kao što su: utrošak jedinice mere, produktivnost po jedinici mere, utrošeno vreme za proizvodnju jedinica mere, defekt po jedinici mere itd. odnosno tzv. metričke performanse. Benchmarking sprovode tzv. grupe za razvoj koje se bavi ili pojedinačnim projektima ili kontinuiranim procesima (najčešće) uspešne prakse. Idejni

tvorac je Robert Kamp koji je postavio dvanaest metodoloških faza uspešnog benchmarking-a (Camp, 1989):

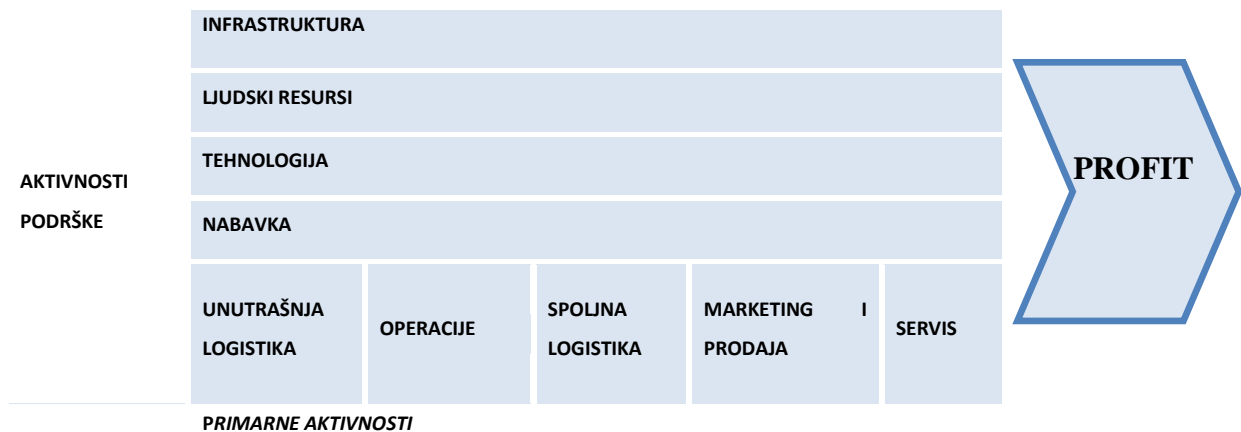
- Izbor predmeta;
- Definisane procesa;
- Identifikacija potencijalnih partnera;
- Identifikacija izvora podataka;
- Sakupljanje podataka i izbor partnera;
- Definisane tržišnog prostora (međuprostora);
- Utvrđivanje procesnih razlika;
- Usmeravanje budućih performansi;
- Komunikacija;
- Podešavanje ciljeva;
- Implementacija;
- Pregled i ponovno merenje.

Metodologija benchmarking-a podrazumeva: identifikaciju problematičnih oblasti, identifikaciju drugih sektora sa sličnim procesima, identifikaciju lidera u sektoru, izvori za dobijanje odgovarajućih rezultata i najbolje prakse, posete u najboljim kompanijama, implementaciju novih i dokazanih iskustava. Popularnost i široka primena benchmarking-a je iznedrila veći deo podgrupa koje se mogu definisati kao: procesni benchmarking, finansijski, benchmarking iz perspektive investitora, benchmarking javnog sektora, performans benchmarking, proizvodni, strateški, funkcionalni, operativni, energetski, najbolji u klasi benchmarking itd.

1.2.4.2. Porterov lanac vrednosti

Porterov lanac vrednosti - Majkl Porter je 1985. godine predstavio ovaj analitički model koji opisuje aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. Pozicija je definisana elementima unutar same organizacije i njenog okruženja objašnjavajući njenu konkurentsku snagu i kako svaka od pojedinačnih aktivnosti utiče (Porter, 1985).

Aktivnosti deli na primarne i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti su direktno povezane sa kreiranjem ili isporukom proizvoda i usluge. One mogu biti grupisane u pet oblasti: unutrašnja logistika, operacije, spoljna logistika, marketing i prodaja, servis. Svaka od njih je povezana sa aktivnostima podrške pomažući im u efikasnosti i efektivnosti. Postoje četiri oblasti aktivnosti podrške: nabavka, tehnologija (uključujući istraživanje i razvoj), menadžment ljudskih resursa i infrastruktura (sistemi za planiranje, finansiranje, kvalitet, informacioni menadžment itd.). Primarne i aktivnosti podrške zajednički realizuju profit. U većini industrija svaka kompanija ostvaruje sve aktivnosti koje polaze od dizajna, proizvodnje do finalne realizacije i prodaje proizvoda i usluga. Svi ovi elementi formiraju jedan sistem vrednosti koji se formira kroz organizacioni lanac. Na kraju lanca se dobija odgovarajuća profitna margina. To je zapravo razlika između finalne cene koju kupac plaća i sume svih troškova koji omogućuju da se proizvod ili usluga formira bilo da je reč o osnovnom materijalu, energiji, troškovima radne snage, troškovima snabdevača, proizvođača, distributera, kupaca ili nekih drugih elemenata u sistemu vrednosti. Svaki član sistema koristi svoju tržišnu poziciju i pregovaračku snagu da bi povećao vrednost margine. Članovi lanca vrednosti zajednički saraduju u povećanju efikasnosti i smanjenju troškova sa ciljem povećanja ukupne margine u korist svih (na primer smanjenje stopa ili *just in time* isporuka).

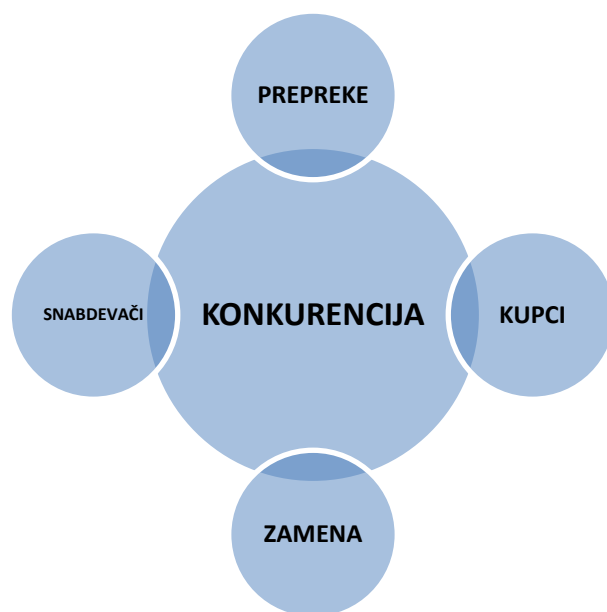


Šema br. 2 – Porterov lanac vrednosti

1.2.4.3. Porterova matrica konkurentnosti

Porterova matrica konkurentnosti - Profesor sa Harvarda Majkl Porter je krajem 80-tih postavio novi model konkurentskih strategija i tehnika za postizanje konkurentne prednosti organizacije (Porter, 1980).

Po njemu konkurencija je ključ uspeha svake kompanije, organizacije ili entiteta. Njegov model pet sila ili alata za stratešku analizu i razvoj poslovne strategije nije namenjen industrijskim granama ili sektorima, već kvalitativni model procene pozicije individualne kompanije ili organizacije na tržištu ili u okruženju. Stari industrijski model biznisa je bio zasnovan na produktivnosti, rastu tržišnog udela i smanjenju troškova. Da bi se takmičila u nekom ambijentu organizacija mora razmatrati minimum pet sila ili alata: novi učesnici, dobavljači, kupci, konkurenti i supstituti. Za njega je to fundamentalno pitanje korporativne strategije u izboru “linije biznisa” u kome se organizacije takmiče. Za svaku liniju biznisa kompanija mora razviti svoje specifične alate. Tako će moći da izabere jednu od tri generičke strategije: cost leadership (imati najniže troškove na tržištu), diferencijacija (ponuditi nešto drugačije, naročito ili specijalno) i fokus (dominirati u određenoj tržišnoj niši). Porterov pristup je važan jer je ukazao na značaj mikro okruženja u kome su organizacije sposobne da servisiraju svoje klijente i ostvare profit. Njegova metodologija je zapravo odgovor na SWOT analizu koja je po njemu nekonzistentna i ad hoc karaktera. Porterovi alati su zasnovani na izvođenju strukturnih performansi pojedinačne kompanije u okviru ekonomije industrijske organizacije. Tri sile su rezultat horizontalne konkurencije: opasnost od proizvoda ili usluga koje mogu biti zamena za postojeći, opasnost od postojeće konkurencije i opasnost od novih “igrača” na tržištu. Druge dve pripadaju vertikalnoj konkurenciji: pregovaračka snaga dobavljača i pregovaračka snaga kupca.



Šema br. 3 – Porterova matrica konkurentnosti

Prva je svakako opasnost od novih konkurenata. Profitabilna tržišta predstavljaju atraktivan prostor za nove “igrače” na tržištu. Ulazak novih će automatski smanjiti profitabilnost drugima (sem u slučajevima posebnih barijera ulaska). Nekoliko faktora utiče na ulazak novih na tržište:

- Postojeće barijere ulaska (najčešće patenti, prava itd);
- Vladina politika;
- Potrebni kapital;
- Apsolutni troškovi;
- Rast troškova nezavisan od veličine;
- Ekonomija obima;
- Ekonomija različitih proizvoda;
- Diferencijacija proizvoda;
- Vrednost brenda;
- Nepovratni troškovi;
- Očekivan odgovor konkurencije;
- Pristup distribuciji;
- Lojalnost kupaca prema brendu;
- Industrijska profitabilnost.

Na opasnost od zamene utiču:

- Sklonost kupaca ka zameni;
- Relativna cenovna konkurentnost zamene;
- Troškovi zamene;
- Nivo percepcija u zameni proizvoda ili usluge;
- Broj proizvoda koji može biti zamena;
- Lakoća zamene;
- Podproizvodi;
- Pad kvaliteta.

Pregovaračka snaga kupaca je jedan od važnijih faktora. Kupci mogu imati snagu da “pritisnu” kompaniju na ustupke, pre svega smanjenjem cene. Snaga kupaca je veća ukoliko imaju više alternativa. Zato je kompanijama potrebno uvođenje lojalni programa. Na smanjenje cena proizvoda i usluga takođe može uticati i povećanje broja kupaca.

Opasnosti su:

- Koncentracija kupaca;
- Visoka zavisnost od postojećeg kanala distribucije;
- Pregovaračka moć posebno u industrijama sa fiksnim troškovima;
- Tržišno smanjenje troškova u odnosu na troškove firme;
- Informisanost kupaca o troškovima;
- Pritisak na smanjenje cena;
- Dostupnost proizvoda i usluga koje mogu biti zamena;
- Senzitivnost kupaca na cenu;
- Posebne prednosti proizvoda (njegova jedinstvena osobenost);
- Analize – (RFM: Recency, Frequency, Monetary value) koliko, kada i po kojoj vrednosti se proizvod ili usluga kupuje;
- Ukupna vrednost prometa.

Potencijalni faktori pregovaračke snage snabdevača su:

- Manji troškovi proizvoda ili usluge koje nudi konkurencija;
- Saglasnost oko diferencijacije inputa;
- Uticaj inputa na diferencijaciju troškova;
- Prisustvo zamenjivih inputa;

- Snaga kanala distribucije;
- Koncentracija snabdevača na racio poslovanja firme;
- Solidarnost zaposlenih;
- Konkurencija snabdevača (vertikalna koncentracija koja može izbaciti kupca iz igre).

Na kraju se posmatra i intenzitet konkurencije. Neki sektori imaju jači rivalitet i konkurentnost. Za kompaniju je važno da prepozna:

- Inovativnost za održivu konkurentnu prednost;
- Takmičenje između online i offline kompanija (po Porteru to su one koje su u istoj ravni poslovanja, ili van nje, iako se bave sličnim proizvodima ili uslugama);
- Nivo ulaganja u promociju i oglašavanje;
- Snaga strategije konkurentnosti;
- Nivo koncentracije u sektoru (racio koncentracije CR_4 ili CR_8);
- Transparentnost tržišta.

1.2.4.4. Canvas model

Canvas business model - Biznis model Canvas je matrica strateškog menadžmenta koja na vizuelni način opisuje vrednosti firme, njenu infrastrukturu, kupce i finansije podeljenih u devet blokova. Model je razvio Aleksandar Ostervalder koristeći tzv. *Model design template* koji omogućuje konceptualizaciju i definisanu biznis strategiju. Model se sastoji iz devet blokova: partneri, aktivnosti, resursi, vrednosti, odnos sa kupcima, kanali prodaje, segmentacija kupaca, struktura troškova i izvori prihoda (*Ostervalder, Pigneur & Smith,2010*) (Šema br. 4).



Šema br. 4 – Elementi Canvas bussines modela

Resursi (ljudski, finansijski, fizički i intelektualni), aktivnosti i mreža partnera (kupci i snabdevači) čini infrastrukturu. Vrednost ponude (*value proposition*) su različiti elementi koji čine proizvod ili uslugu: noviteti, performanse, kastomizacija, tačnost u realizaciji, dizajn, brend, cena, redukcija troškova, smanjenje rizika, dostupnost i korišćenje proizvoda ili usluge. Kupci se svrstavaju u nekoliko segmenata: bilo da je reč o masovnom tržištu ili tržišnoj niši, posebno segmentiranom ili diversifikovanom tržištu, tržištu multiplatforme. Kupci se mogu posmatrati i kroz kanale distribucije ili

posebne odnose sa kupcima kao što su lični kontakti, *self* ili automatizovani servisi, društvene zajednice i saradnja. Finansijski segment čine struktura troškova i izvori prihoda. Struktura troškova se sastoji iz: klasične biznis strukture kao što su modeli fokusirani na smanjenje troškova i modeli koji su mnoge više orijentisani na kreiranje dodatne vrednosti. Strukturu troškova čine fiksni i varijabilni troškovi, ekonomija obima. Izvori prihoda kroz prodavanje robe i usluga, posebnog servisa, pretplate, zakupa, lizinga, rentiranja, licenci, provizija i promocije.

1.3. Pregled dosadašnjih istraživanja

S obzirom da u domaćoj literaturi do sada nije bilo adekvatnih istraživanja koja bi o fudbalu govorila u ovom kontekstu, oslonili smo se na istraživanja stranih autora. Istraživanja koja mogu biti odgovarajuća podloga u ovoj studiji su sledeća:

Šimanski i Smit (Szymanski & Smith, 1997) dokazali su da postoji dobro uspostavljena relacija i zavisnost u fudbalskim ligama između ostvarenog uspeha tima i njegove potrošnje usmerene u kupovinu igrača, kao i odnos između postignutog uspeha tima i njegovim ostvarenim prihodima. Iz toga proizilazi da postoji očekivani nivo profitabilnosti za određenu poziciju na tabeli što uslovljava izbor ostalih konkurentskih timova. Autori smatraju da postoji konzistentan dokaz o navici za maksimiziranje sportskih uspeha. To zavisi od: istorije kluba, organizacione strukture, kao i faktora koji su povezani sa ulogom predsednika kluba (njegovo zanimanje i poreklo). Timovi su uspešniji ako su tradicionalno orijentisani ka maksimalizaciji profita uz stalno kontrolisanje kapitala

Jovan Šurbatović (2014a) ističe da tendencije razvoja sporta u prvi plan postavljaju pitanje upravljanja organizacionim promenama. U aktuelnim shvatanjima organizacione komponente u sportu još uvek su prisutni stavovi da se eventualni nedostatak kvaliteta organizacije (unutar sportskih subjekata – klubova, saveza, federacija...) može nadomestiti kvantitetom ljudskog potencijala, kao i odgovarajuće sportske opreme, materijala i sl. Tačnije, prisutno je gledište da moderna sportska tehnologija i kadrovi mogu “da reše sve”. Naravno da se problemi sportskih organizacija ne mogu rešavati samo promenama u organizacijskoj strukturi već se mora voditi računa i o organizacijskoj kulturi, “sportsko-tržišnim” zahtevima, tehnologiji i pravcima njenog razvoja, “proizvodnom programu” sportske organizacije, okruženju, dostupnim “kapacitetima” (sportskom potencijalu u okruženju)...

Sledeći aspekt proučavanja menadžmenta u profesionalnim evropskim klubovima je način korporativnog upravljanja. Ako posmatramo kvalitet upravljanja klubovima – potrebno je napomenuti rad Dimitropulosa koji je proučavao 67 evropskih klubova u period od 2006. do 2009. godine (*Dimitropoulos, 2011*).

Proučavajući veličinu upravnog odbora, nezavisnost rada, tip vlasništva, dvostruku ulogu menadžera koji upravlja klubom Dimitropulos smatra da kvalitet upravljanja ublažava potrebu za velikom zaradom, smanjuje uticaj i manipulaciju fudbalskih agenata i posrednika, povećava upravnu moć i diktira neophodnost “zdravih” principa i radne etike u zaštiti interesa vlasnika, odnosno šerholdera od opasnosti zloupotrebe menadžera kluba. Klubovi koji su uspjeli da se organizuju kroz nezavisnost članova Upravnog odbora, transparentnost, kontrolu, usaglašene interese između menadžera i vlasnika postižu bolje i kvalitetnije rezultate. Zainteresovani investitori donose bolje i efikasnije odluke ako su im na raspolaganju potrebne informacije. Ukoliko su menadžeri kluba svesni upravljačkih mehanizama na polju finansijskog izveštavanja onda će izvori finansiranja, na primer banke, biti raspoloživi i dostupni. Zato je važan uticaj regulatornih tela, odnosno zakona koji će omogućiti da stejkholderi – navijači, fanovi, predstavnici lokalne zajednice i druge zainteresovane društvene grupe imaju direktan uticaj na kvalitet dnevnih odluka upravljačke strukture kluba.

Slične zaključke donosi i Andre de Val (*De Waal*, 2014) koji je preko deset godina proučavao model tzv. Organizacije visokih performansi (HPO - High Performance Organization) i njegovu primenu na fudbalske klubove: „*Fudbalski klub visokih performansi je klub koji je finansijski i sportski stabilan u dužem vremenskom periodu*”. Da bi to ostvario klub mora imati kvalitetan menadžment koji čine visoko kvalitetni stručnjaci u funkciji prvog tima, zaposleni koji su posvećeni klubu i kojima je interes kluba izvan ličnog interesa, edukovani i dovoljno ambiciozni, u stalnom procesu dokazivanja identiteta i snage kluba kojim se povezuju sponzori i navijači sa novim uslugama i inovacijama, marketing kampanjama i društvenom odgovornošću, izgrađena sportska kultura otvorenog tipa i akcione orijentacije koja kreira tzv. “uzorni model”, i na kraju dugoročne orijentacije prema stejkholderima i trećim stranama kao što su snabdevači, lokalne zajednice, državni organi, poreska uprava, policija i različite društvene grupe.

Stefan Šimanski ističe da klubovi, bez obzira da li je reč o vlasnicima ili menadžmentu, ulažu i ne žale sredstva da bi postigli što bolju poziciju na tabeli, iako često to nisu u mogućnosti, što ih vodi u finansijsku krizu. Tako da je po Šimanskom “nesolventnost endemski problem svetskog fudbala”. Njegova analiza engleskog i španskog fudbala u periodu od 1974. godine do 2010. godine pokazuje stalnu borbu za

finansijsku stabilnost, bez većeg uspeha, jer klubovi prekomerno troše i u situacijama kada nemaju dobre finansijske izvore.

Pitanjima profitabilnosti su se bavili Rotenberg (*Rotenberg, 1956*) i Kesene (*Kesenne, 2007*) koji ističu da je maksimalizacija profita identična ciljevima bilo koje kompanije koja nije iz sportskog sektora.

Sloun (*Sloane, 1971*) smatra da evropski profesionalni fudbalski klubovi, za razliku od američkih korporativnih klubova u najpopularnijim sportovima, nisu orijentisani ka maksimalizaciji profita. Oni su pre svega “*utility maximasers*”. Po Slounu to znači da je reč o ukupnom zadovoljstvu dobijenog kroz konzumaciju usluga ili dobara. Zato su evropski klubovi mnogo više usmereni ka maksimalizaciji pobeda nego ka maksimalizaciji profita.

Šimanski i Smit (*Szymanski & Smith, 1997*) smatraju da postoji dobro uspostavljena relacija i zavisnost u fudbalskim ligama između ostvarenog uspeha tima i njegove potrošnje usmerene ka kupovini igrača, kao i odnos između postignutog uspeha tima i njegovim ostvarenim prihodima. Očekivani nivo profitabilnosti je direktno vezan za određenu poziciju na tabeli što uslovljava izbor ostalih konkurentskih timova. Autori smatraju da postoji konzistentan dokaz o navici za maksimiziranje pobeda. To zavisi od: istorije kluba, organizacione strukture, kao i faktora koji su povezani sa ulogom predsednika kluba (njegovo zanimanje i poreklo). Najčešća zanimanja predsednika klubova su biznismen, ekonomista, advokat, građevinski preduzimač, lekar. Biznismenima je mnogo važnija pozicija na tabeli dok je pobeda karakteristika građevinaca.

Značajem i uticajem finansijskog fer pleja UEFA u evropskom fudbalu bavio se Egon Frank (2014). U svom radu Frank analizira uticaj FFP (*Financial Fer Play*) na poslovanje kluba i koje efekte može izazvati. Rad se bavi analizom scenarija reagovanja menadžera i donosioca odluka o tome kako će fudbalski klubovi reagovati na uvođenje striktnih pravila FFP-a. Novim pravilima menadžeri klubova su uslovljeni da budu striktno u okviru ograničenog limita u odnosu na prihod plus prihvatljivu devijaciju koja je propisana pravilima FFP-a. Dobar menadžmenet treba da zaustavi “trku zombija” koji opstaju kroz razne vrste pomoći: bilo države kroz odlaganja plaćanja obaveza, meko finansiranje ili vlasnika koji pokrivaju gubitke. Iako to nije jasno rečeno u FFP-u cilj je, po Franku, da se poveća balans konkurentnosti.

Imre Nađ (*Nagy*, 2012) u radu fudbalske klubove posmatra kao preduzeća, čiji su ciljevi postojanja vrlo kompleksni, sistem sa dosta podsistema. On to naziva sistemom ciljeva, koji se zajednički grupišu u tri grupe: sportski rezultati, ekonomski rezultati i rezultati nematerijalnih sredstava (vrednost).

Sportski rezultati su najvažnija komponenta agregatnih ciljeva. Oni su pobjede na nacionalnom i intrnacionalnom planu, osvojeni trofeji i titule, kvalifikacije za međunarodna takmičenja, izbegavanje ispadanja ili napredovanje u viši rang takmičenja, sa vrlo snažnim uticajem na ekonomske i nematerijalne faktore.

Iako se sportski rezultati i sportski uspjesi ne mogu unarped garantovati, bez obzira na investicije u ekipu, postoji velika verovatnoća uspeha. Zato i fudbalska preduzeća slede strategiju maksimalizacije sportskog uspeha.

Ekonomski rezultati obezbeđuju finansijske mogućnosti: povećanje prinosa, smanjenje troškova, smanjenje opterećanja dugova, generisanje i akumulacija finansijskih rezervi, obezbeđenje adekvatne likvidnosti, obezbeđenje i održavanje licenci.

Napredak u finansijskoj situaciji ima pozitivne efekte na ukupan rezultat, tako da menadžment svakog fudbalskog kluba, a posebno njegov finansijski deo želi da maksimizira profit preduzetničkih aktivnosti. Ekonomski faktori su blisko povezani sa ostalim faktorima, na primer u slučajevima smanjenja plata ili prodaje igrača što može prouzrokovati nedostatak sportskih uspeha; i obrnuto, visoki sportski uspjesi mogu povući negativan uticaj kao što su veći bonusi isplaćeni igračima za titulu, a samim tim umanjiti finansijsku snagu kluba.

U nematerijalne faktore spadaju sve one vrednosti koje je teško kvantifikovati kroz finansijsko ekonomske aspekte. To uključuje imidž kluba, rast medijskog prisustva, kao i rast tržišne pozicije preduzeća. Ekonomski faktori mogu potvrditi imidž kluba i poboljšati njegovu sponzorsku snagu. U ovom aspektu je vrlo važna uloga i jaka identifikacija navijača sa klubom. Jak odnos daje pozitivan uticaj nesamo na ekonomske rezultate već i pomaže u postizanju sportskih rezultata.

Naglašava da promena imidža još uvek ima indirektno efekte na investiciju. Budućnost fudbalskih klubova je direktno povezana sa nematerijanim rezultatima u ciljevima promocije planiranja i upravljanja članstvom, lojalnosti itd.

Finansijski aspekti fudbalskog preduzeća se posmatraju na identičan način kao i svaki drugi poslovni subjekt. Klubovi koriste iste finansijske i kredit rejting kriterijume

u osnovnim formama finansiranja (bilo da je reč o internim ili eksternim). Posmatraju se kroz rizik, tržišnu vrednost, trošak kapitala itd.

Fudbal karakteriše mnogo veći rizik nego za subjekte u drugim ekonomskim oblastima, prvenstveno zbog visokog rizika u postizanju sportskog rezultata. Procenjena tržišna vrednost kluba ili trošak kapitala za fudbalski klub je posebno važna za menadžment. Na rizik utiču eksterni faktori – investitori, javno mnjenje, agenti, asimetrične informacije (nedostatak informacija ili pretarano veliki broj, podcenjenost, precenjenost), ograničenje korporativne slobode izbora, pristup sredstvima, porast ili pad likvidnosti, reinvestiranje, poreska politika itd.

2. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA

Menadžeri u sportskim organizacijama treba da izbalansiraju proces kako bi postigli maksimalni učinak, uz racionalnu potrošnju svih resursa organizacije, pre svega materijalnih, ali i finansijskih i ljudskih. Rezultati treba da budu evidentni u odnosu na uložene napore.

Dalje, neblagovremeno prilagođavanje novonastalim promenama u okruženju organizacije, koje je u savremenim uslovima sve učestalije i dramatičnije, dovodi do situacije kada nije moguće ostvariti planirane rezultate. Sve ovo predstavlja odgovornost menadžmenta naspram uložениh napora, s jedne strane, i ostvarenih rezultata, s druge strane. Ovaj nesklad, praktično, dovodi do toga da se ne ostvaruju očekivani rezultati u većini aktivnosti koje se postavljaju kao cilj u sportskoj organizaciji. Uspešan menadžer je direktor čije preduzeće posluje sa dobitkom. Menadžer u sportu, čiji klub ostvaruje vrhunske rezultate, prezentuje klub u prilikama u kojima nastupa, među prvima je na tabeli, puni gledališta itd.

Predmeti istraživanja predstavljaju modelie upravljanja uspešnih evropskih fudbalskih klubova, odnosno identifikacije odnosa između njihovih poslovnih performansi (poslovnog uspeha) i ostvarenog sportskog uspeha. Pitanja koja se postavljaju u kontekstu predmeta istraživanja jesu:

- Koji model upravljanja (menadžmenta) najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova je najadekvatniji u ostvarivanju sportskog i poslovnog uspeha?
- Koje su osnovne strategije definisane kao opredeljenje ovih klubova?
- Kako dualizam između maksimalizacije profita i maksimalizacije sportskog rezultata utiče na klub?
- Kako se može obezbediti zaustavljanje negativnog trenda poslovanja fudbalskih klubova u fazi uvođenja „finansijskog fer-playa“?

Osnovni cilj istraživanja je usmeren na identifikaciju, analizu i eksplikaciju aktuelnih modela upravljanja koji su dominantni u najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima u odnosu na „elitne“ fudbalske klubove u Srbiji. Takođe, *cilj* istraživanja je i da prikaže značaj poslovnih performansi u egzistenciji fudbalskog kluba kao pretpostavke za dostizanje projektovanih sportskih ciljeva (sportske uspešnosti).

Polazeći od navedenih ciljeva istraživanja, postavljeni su i osnovni istraživački zadaci:

- Identifikovati postojeće modele upravljanja u najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima;
- Prikazati odnos poslovnih performansi i ostvarenog sportskog rezultata kod najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova;
- Utvrditi koji je model upravljanja fudbalskim klubom dominantan u Srbiji;
- Identifikovati činioce u sistemu menadžmenta srpskih fudbalskih klubova koji bi bili dominantni za primenu evropskog modela poslovne uspešnosti fudbalskog kluba;
- Definisati hipotetski model strateškog upravljanja koji bi se mogao primeniti na srpske fudbalske klubove.

3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Na osnovu ovako postavljenih ciljeva istraživanja, postavljene su sledeće istraživačke hipoteze u afirmativno- konfirmativnom obliku koje glase:

H₁: U najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima egzistiraju različiti modeli upravljanja.

H₂: Finansijski inputi (prihodi), kao značajna odrednica poslovne uspešnosti, determinisani su vrhunskim sportskim uspehom.

H₃: Sportski uspeh u najvećoj meri obezbeđuje rast prihoda fudbalskog kluba.

H₄: Sportski uspeh, kao dominantni cilj svakog fudbalskog kluba, bez obzira na model upravljanja, predstavlja ekvivalent uloženim finansijskim sredstvima.

H₅: Kvalitet, stručnost, obrazovanje i poslovne veštine menadžera u sistemu upravljanja fudbalskim klubom, predstavljaju značajnu odrednicu poslovne i sportske uspešnosti fudbalskih kolektiva.

H₆: Moguće je kreirati model upravljanja fudbalskim klubom koji bi bio aplikativan u okruženju srpskog fudbalskog sporta.

4. METODE ISTRAŽIVANJA

U procesu istraživanja, prikupljanja podataka, informacija i njihove interpretacije, a u cilju potvrđivanja ili odbacivanja, postavljenih hipoteza, korišćeni su sledeći naučni metodi: teorijske analize, modelovanje, komparativne metode, studije slučaja (*Case Study*), induktivno-deduktivni pristup, PEST i SWOT analize, Porterova matrica konkurentnosti, Porterov lanac vrednosti, Canvas model i Benchmark.

4.1. Tok i postupci istraživanja

Ovo istraživanje je po svojoj metodološkoj prirodi realizovano kao sistemska neeksperimentalna studija. Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka podrazumevalo je i primenu određenih istraživačkih metoda i tehnika.

U okviru istraživanja su primenjene sledeće naučne metode:

- Metoda teorijske analize – kao polazna osnova kojom se u osnovnim segmentima analiziraju naučno-teorijski koncepti prostora u kojima se obavlja istraživanje (menadžment, strategijsko upravljanje, upravljanje poslovnim performansama organizacija, i sl.).
- Metoda modelovanja – čija je osnovna karakteristika tešnje povezivanje teorijskih determinanti istraživanog fenomena sa aktuelanom praksom, što se u kontekstu ovog istraživanja odnosi na model strukture upravljanja fudbalskim klubovima. Ova metoda polazi od premise da svaka teorijsko-misaona aktivnost čoveka, pored ostalog, predstavlja i naučno fundirano modelovanje pojave koje proučava. Polazeći od fizionomije problema istraživanja, ova metoda, kao njegov dominantan metodološki pristup, zasniva se na činjenici da struktura menadžmenta svake organizacije (pa tako i fudbalskog kluba) predstavlja bitnu odrednicu upravljačke aktivacije ljudskih resursa, te da uspešan menadžment može predstavljati organizacijski „reper“ i za druge slične organizacijske sisteme.
- Metoda ekspertske analize - korišćenje sekundarnih izvora, korišćenje posebnih ekspertskih izvora podataka i informacija.

- Komparativna metoda – u istraživanju su analizirane činjenice, prikupljeni su podaci o strategiji i modelima menadžmenta u sportskim organizacijama fudbalskih klubova iz vodećih evropskih liga.
- Induktivno-deduktivni pristup - odgovarajuće analitičke procedure, SWOT analiza, uporedna analiza ili Benčmarking analiza (Benchmarking), analiza poslovnog okruženja (PEST), i odgovarajućih alata strategijskog menadžmenta, CANVAS-model, PORTEROVA matrica konkurentnosti kao i PORTEROV lanac vrednosti .
- Studija slučaja (*Case Study*).

4.2. Uzorak entiteta istraživanja

Uzorak entiteta istraživanja sačinjavaju pet najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova odabranih prema kriterijumu: da su najmanje jedan put bili pobednici nacionalnog šampionata/ili nacionalnog kupa, da su najmanje jedan put bili pobednici evropskih klupskih takmičenja (Lige šampiona) i to: (1) „Barcelona”, (2) „Manchester United”, (3) „Milan”, (4) „Bayern” iz Minhena i (5) „Olimpique” iz Marseja. U prostor istraživanja uvrštena su i tri srpska fudbalska kluba i to prema kriterijumu: da su najmanje jedan put bili pobednici nacionalnog šampionata ili nacionalnog kupa i to: (6) „Crvena zvezda”, (7) „Partizan” i (8) „Vojvodina”.

Hronološki period analize obuhvatio je takmičarske sezone: 2007/08, 2008/09, 2009/1, 2010/11, 2011/12. Što se tiče finansijskih izveštaja analizirani su podaci po kalendarskim godinama, dok su sportski uspesi posmatrani po takmičarskim sezonama.

Pored razmatranja teorijskog aspekta pojmovnih odrednica menadžmenta i menadžmenta u sportu, primenom odgovarajućih naučnih metoda za analizu predmeta istraživanja, kao uzorak entiteta istraživanja, obuhvaćeno je razmatranje modela upravljanja i strategije biznis performansi već pomenutih evropskih klubova.

Poseban segment predstavlja komparativna analiza poslovanja domaćih fudbalskih klubova: Crvene zvezde, Partizana i Vojvodine u odnosu na vodeće evropske klubove, odnosno koliko su postojeći evropski modeli primenljivi u srpskom fudbalu.

4.3. Uzorak varijabli i način njihove procene

Varijable istraživanja obuhvataju sledeće prostore:

- Finansijski resursi (prihodi: prodaja ulaznica, TV prava, komercijalna prava, članarina, marketing, stadion, transferi igrača, i dr.);
- Ljudski resursi (broj menadžera, personalne karakteristike menadžera: prezime i ime, pozicija u strukturi menadžmenta, nacionalnost, vremenski interval angažovanja u klubu, stručnost);
- Struktura upravljačkog/vlasničkog dela kluba.

4.4. Numeričko procesiranje podataka

Numerički podaci koji su korišćeni u istraživanju preuzeti su sa zvaničnih sajtova. Za proces zaključivanja primenjeni su elementarni deskriptivni statistički pokazatelji (minimalna vrednost, maksimalna vrednost, opseg relativne i apsolutne frekvencije, distribucija frekvencija). S obzirom na mali broj entiteta, nisu stvoreni teoretski uslovi čak ni za primenu neparametrijske statistike. To je bio razlog zašto su u izvođenju zaključaka dominirale opšte logičke metode (analiza, sinteza, nepotpuna indukcija, posredna dedukcija).

5. PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

5.1. FC Barcelona

Fudbalski klub Barselona (katal. *Fudbol Club Barcelona*) je fudbalski klub iz Barselone, glavnog grada španske autonomne pokrajine Katalonije. FC Barcelona svoje utakmice igra na stadionu Camp Nou koji ima 99.345 mesta i građen je od 1954.godine do 1957.godine. Klub se trenutno takmiči u La Ligi i jedan je od samo tri kluba koji od osnivanja lige nikada nije ispadao u niži rang takmičenja. Rangiran je kao četvrti u listi FIFA najboljih klubova XX veka (wikipedia.org).

Tim:	FC Barcelona
Puni naziv:	Fútbol Club Barcelona
Zemlja:	Španija
Osnovan:	29.11.1899
Boje kluba:	Plavo – crvena
Uspesi:	
3x Svetski kup:	2006,2009, 2011
4x Liga prvaka:	1992, 2006, 2009, 2011
3x Evropa liga:	1958, 1960, 1966
4x Evropski super kup	1992, 1997, 2009, 2011
4x Kup kupova:	1979, 1982, 1989, 1997
22x Prvak Španije:	1929, 1945, 1948, 1949, 1952, 1953, 1959, 1960, 1974, 1985, 1991, 1992, 1993, 1994, 1998, 1999, 2005, 2006, 2009, 2010, 2011, 2013
26x Španski kup:	1910, 1912, 1913, 1920, 1922, 1925, 1926, 1928, 1942, 1951, 1952, 1953, 1957, 1959, 1963, 1968, 1971, 1978, 1981, 1983, 1988, 1990, 1997, 1998, 2009, 2012,
12x Španski super kup:	1948, 1952, 1983, 1991, 1992, 1994, 1996, 2005, 2006, 2009, 2010, 2011,

U tabeli br. 4 predstavljen je menadžment španskog fudbalskog kluba FC Barcelona, struktura menadžmenta, koji ga je vodio u periodu obuhvaćenom analizom (2007/2008; 2008/2009; 2009/2010; 2010/11 i 2011/12). Napomena: u koloni aktuelni klub, dat je pregled trenutnog angažmana navedenih osoba. Mnogi od njih su otišli iz kluba, neki pronašli novi angažman a neki ostali bez posla, što je česta i normalna pojava u fudbalu.

Tabela br.4 - Menadžment FC Barcelona

R.b.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Frank Rijkaard / Trener	45	Hol.	01.07.2003	30.06.2008.	Saudiska Arabia - selektor	Bivši igrač
2	Johan Neeskens / pomoćni trener	56	Hol.	01.08.2006.	30.06.2008.	Bez posla	Bivši igrač
3	Pep Guardiola Trener	37	Spa.	01.07.2008.	30.06.2012.	Bez posla	Bivši igrač
4	Tito Vilanova / pomoćni trener	40	Spa.	01.07.2008.	-	FC Barcelona	Bivši igrač
5	Eusebio / pomoćni trener	44	Spa.	01.07.2003.	02.03.2009.	FC Barcelona B	Bivši igrač
6	Juan Carlos Unzué / golmanski trener	41	Spa.	01.07.2003.	30.06.2010.	Bez posla	Bivši igrač
7	Albert Roca Pujol / kondicioni trener	46	Spa.	01.07.2003.	30.06.2009.	Bez posla	Sportski menadžer
8	Joan Laporta predsednik	46	Spa.	16.06.2003.	30.06.2010.	Bez posla	Pravnik
9	Txiki Begiristain / sportski direktor	44	Spa.	01.07.2003.	13.06.2010.	Manchester City	Bivši igrač
10	Bojan Krkić scout	43	Srb.	01.07.2007.	30.06.2011.	Bez posla	Ekonomista
11	Ricard Pruna klubski doktor	52	Spa.	01.07.2007.	30.06.2011.	Bez posla	Doktor
12	Quique Costas Direktor stadiona Camp Nou	61	Spa.	01.07.2007.	-	FC Barcelona	Ekonomista

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Menadžment kluba čine 12 zaposlenih, a od toga sedam (58,3%) pripada stručnom štabu. Analizom prezentirane tabele može se zaključiti da su većina zaposlenih Španci (čak 75%) i da njihova prosečna starost iznosi 50 godina.

U tabeli br. 5 prikazana je kadrovska struktura menadžmenta FC Barcelone.

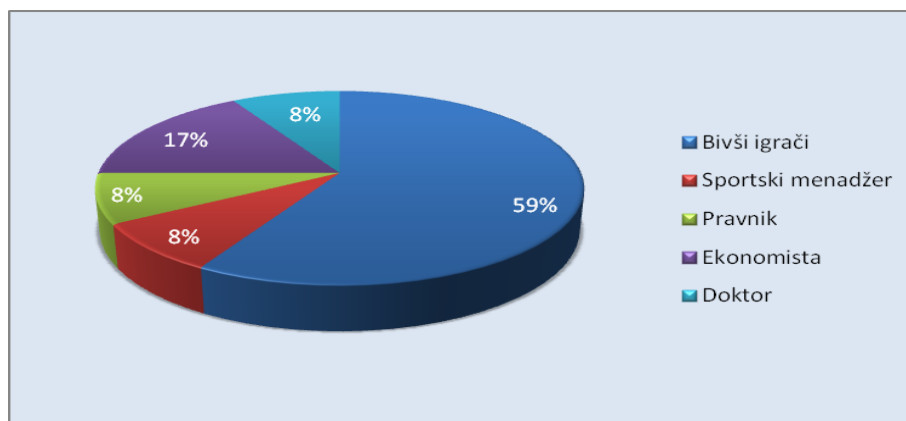
Tabela br.5 - Struktura menadžmenta FC Barcelona

Bivši igrači	7
Sportski menadžer	1
Pravnik	1
Ekonomista	2
Doktor	1

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 5 može se zaključiti da su većinu menadžmenta kluba sačinjavali bivši igrači (ukupno 59%), dok ostala mesta zauzimaju lica koja su različitih kvalifikacija (ekonomisti, lekari, pravnici i sportski menadžeri). Isti podaci prikazani su u grafikonu br. 2 gde se vidi odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment kluba FC Barcelona.

Grafikon br. 2 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FC Barcelona



Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Analizom grafikona br. 2 može se zaključiti da većinu zaposlenih sačinjavaju bivši igrači (od ukupno 12 zaposlenih, 59% čine bivši igrači) dok ostale čine sportski menadžeri (8%), pravnici (8%), ekonomisti (17%) i lekari (8%).

Vlasništvo kluba je u rukama *sociosa*. To su udruženja navijača koji su članovi kluba i koji na osnovu toga imaju pravo glasa prilikom izbora predsednika i njegovog tima. Sociosi glasaju na skupštini, a svaki kandidat za predsednika podnosi kandidaturu i organizuje kampanju za glasanje. Po statutu kluba, predsednik bira svoj tim i organizuje klub po svom modelu. Tako je Džozep Bartomeu, trenutni predsednik, po dobijanju mandata promenio gotovo ceo rukovodeći kadar menadžmenta i doveo svoje saradnike (Šema br. 5 prikazuje trenutnu organizacionu šemu FC Barcelona, 2014/15).

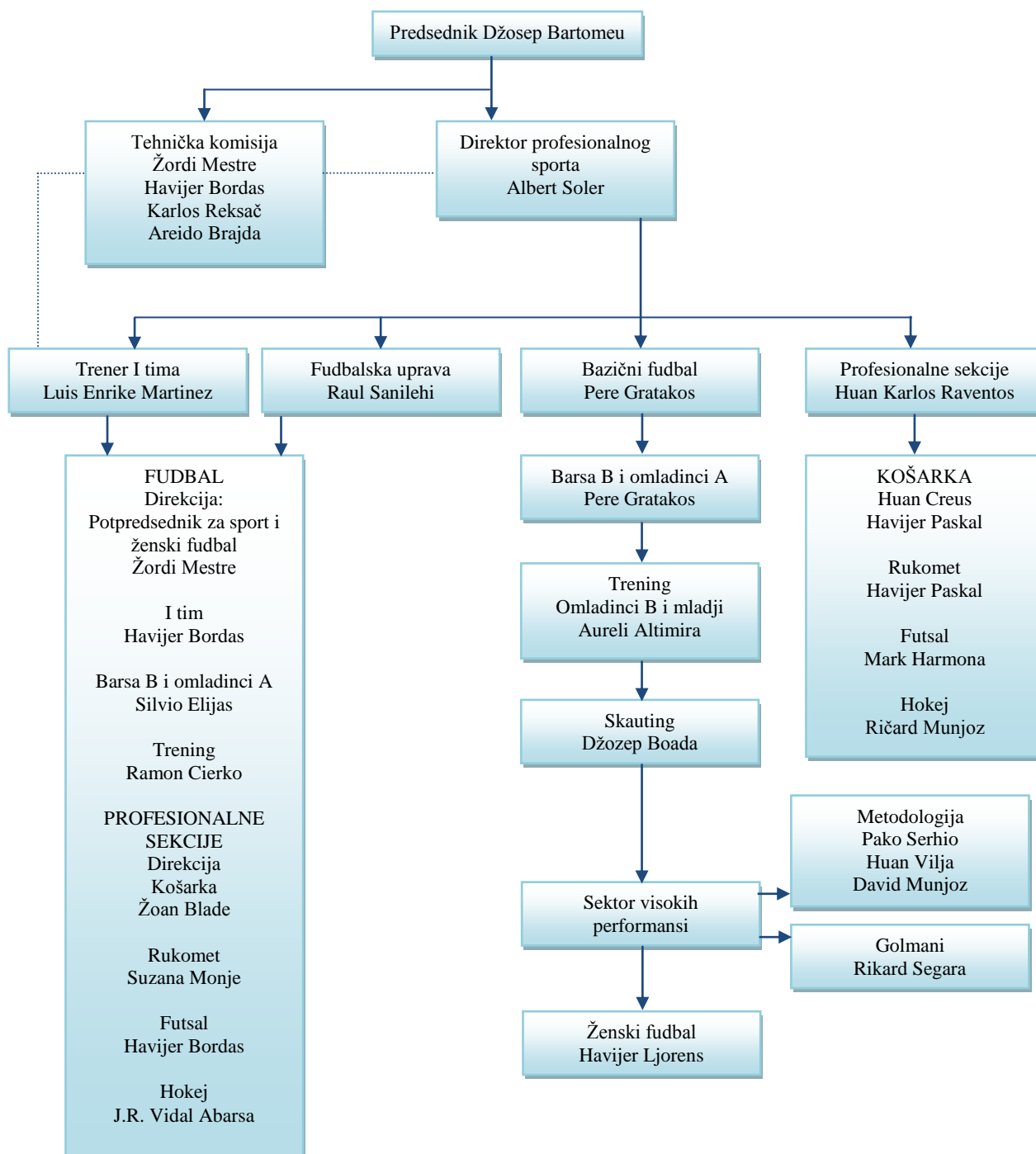
FC Barcelona je organizovana kao fudbalski klub, udruženje građana koje pored fudbala ima i druge sportske sekcije. Ove sekcije su deo fudbalskog kluba, pa su tako i deo organizacione šeme.

Sportski deo kluba čine tehnička komisija i direktor profesionalnog sporta (koji pokriva i ostale sportske sekcije kluba). Profesionalni sport je podeljen u 3 celine: I tim, bazični fudbal i sportske sekcije (košarka, rukomet, futsal i hokej). U okviru bazičnog fudbala nalazi se i ženski fudbal.

Posebno treba naglasiti da se zbog finansijskog planiranja budžeta, dešava da se pojedine sekcije tokom mandata predsednika gase ili obnavljaju, na primer vaterpolo sekcija ili neke druge (bič soker, ragbi, hokej na parketu itd.). Nakon promena na mestu predsednika (odlazak Laporte, a zatim i Rosela) i dolaska Bartomeua napravljena je i

nova organizaciona struktura fudbalskog kluba, posebno u pogledu egzistencije njenog sportskog podsistema (šema br. 5).

Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije.



Šema br 5. – Model organizacije FC Barselona 2014/15(sportski podsistem)

Izvor: www.fcbarcelona.com– prilagodio autor

Tabela br. 6 prikazuje ostvarene prihode u periodu od pet sezona i daje nam opštu sliku poslovanja kluba. Analizom tabele br. 6, može se videti da su glavni prihodi kluba od prodaje ulaznica, prodaje TV prava i komercijalni izvori (reklame, sponzori, suveniri, reklamni materijal i sl.). Može se videti i profit od transfera igrača, dobit pre oporezivanja i dobit nakon oporezivanja. S druge strane prikazani su i rashodi u koje spadaju zarade, premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta i ostalih zaposlenih. Takođe su prikazani i troškovi amortizacije objekata i osnovnih sredstava.

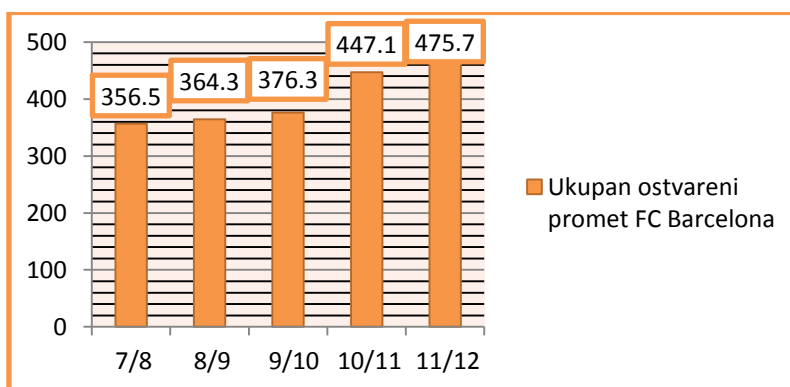
Tabela br. 6 – Bilans poslovanja u periodu od pet sezona FC Barcelona(u mil.evra)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Ulaznice (prodaja)	108,2	111,4	116,0	115,1	128,5
2.	Mediji (prodaja TV prava)	135,8	135,5	135,0	163,0	160,5
3.	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)	112,5	117,4	125,3	169,0	186,7
4.	Ukupan ostvareni promet	356,5	364,3	376,3	447,1	475,7
5.	Dohotoci – plate (igrači , menadžment, zaposleni itd.)	-181,9	-224,5	-225,0	-276,0	-267,7
6.	Premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta, zaposlenih itd.)	-71,8	-75,4	-69,8	-131,0	-101,3
7.	Saldo (od ostvarenog prometa kad oduzmemo plate i premije)	102,8	64,4	81,5	40,1	106,7
8.	Igrači i amortizacija (službena vozila, smeštaj, ishrana igrača, prevodioci, itd.)	-58,4	-53,9	-69,5	-56,3	-61,3
9.	Amortizacija (vozila kluba, gorivo, troškovi energenata kao što su struja, voda, komunalije i ostalo, održavanje stadiona i klubskih prostorija, itd.)	-8,6	-8,6	-8,7	-9,3	-10,7
10.	Profit od transfera igrača	-54,5	-40,6	-88,5	-17,42	-11,48
11.	Dobit pre oporezivanja	-18,7	-38,7	-85,2	-42,92	-23,22
12.	Oporezivanje (u Španiji porez iznosi 25%)	-4,7	-9,7	-21,3	-10,73	-5,8
13.	Dobit nakon oporezivanja	-23,4	-48,4	-106,5	-53,65	-29,02

Izvor: www.fcbarcelona.com– prilagodio autor

Analizom prezentirane tabele br. 6 može se zaključiti da je ukupan ostvareni promet u periodu obuhvaćenog analizom imao blagi porast, zahvaljujući porastu prometa od prodatih ulaznica, prodaje TV prava kao i od ostvarenih prihoda od reklama, sponzorstava i prodaje rekvizita. Najveći udeo u prihodu godinama donosi komercijalni deo, osim u sezoni 2009/10 kada su prihodi od TV prava iznosili 135 miliona evra, a komercijalni prihodi 125,3 miliona evra. Primetan je rast prihoda od prodaje TV prava u sezonama 2010/11 i 2011/12 usled zaključivanja novog operativnog sporazuma sa Barsa TV i UEFA Market pool-a. Prihod je primetan i od reklamnih i sponzorskih ugovora. Izvor prihoda od prodaje ulaznica ostvaruje rast u sezoni 2011/2012 usled porasta broja gledalaca, u proseku 79.000, i odigranog polufinala u Ligi šampiona, kao i finala nacionalnog kupa.

Grafikon br.3 - Promet poslovanja kluba FC Barcelona (u mil.evra)



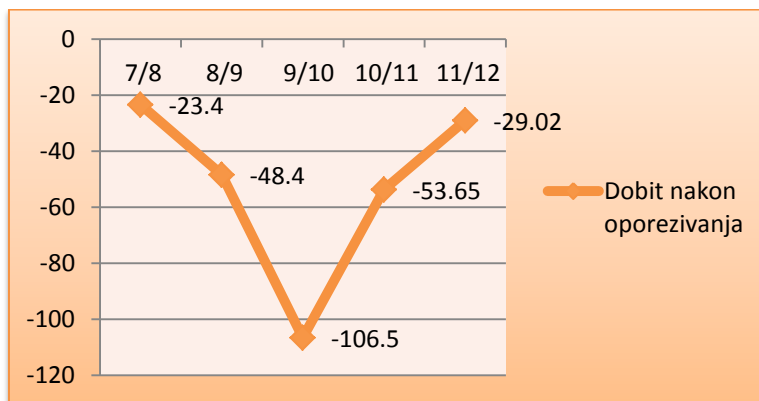
Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Grafikon br. 3 prikazuje bilans poslovanja kluba FC Barcelona koja je ostvarila bruto dobit u periodu od pet sezona, gde se može videti da su poslovali sa velikim dobitcima, u sezoni 2007/08 od 356,5 miliona evra, u sezoni 2008/09 ostvareni su prihodi u iznosu 364,3 miliona evra, u sezoni 2009/10 dobit je iznosila 376,3 miliona evra, u sezona 2010/11 ostvareni promet je naglo porastao na 447,1 milion evra da bi u sezoni 2011/12 ukupan ostvareni promet bio i najveći u godinama analize i iznosio 475,7 miliona evra. Može se konstatovati da je klub imao konstantan rast prihoda u prve tri sezone, da bi u naredne dve imao nagli skok ostvarenog prometa, zahvaljujući povećanim prihodima od prodaje TV prava i povećanim komercijalnim aktivnostima. Analizom grafikona može se zaključiti da je FC Barcelona imao blagi konstantan rast prihoda u analiziranom periodu.

Istovremeno klub je u analiziranom periodu osvojio prvo mesto u domaćem prvenstvu, titulu prvaka Evrope i bio je pobednik u kupu Španije (2008/09). U sledećoj sezoni ponovo je bio nacionalni šampion, ali je u polufinalu Lige šampiona ispao od Intera, osvojio Kup kralja, Super kup Španije i FIFA svetski kup. U sezoni 2010/11 klub je ponovio uspeh iz sezone 2008/09. U sezoni 2011/12 FC Barcelona je bio viceprvak Španije, osvajač Lige šampiona, pobednik Super kupa, Svetskog kupa, pobednik Kupa Španije i Super kupa Španije. Zaključak je da su uz vrhunske finansijske rezultate ostvareni i vrhunski sportski rezultati.

Grafikon br. 4 prikazuje dobit nakon oporezivanja prihoda kluba u periodu od pet sezona.

Grafikon br.4 - Dobit nakon oporezivanja FC Barcelona (u mil evra)



Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Grafikon br. 4 prikazuje bilans poslovanja kluba FC Barcelona koja je ostvarila neto dobit u periodu od pet sezona, gde se može videti da su poslovali sa velikim gubicima. U sezoni 2007/08 su imali negativan bilans koji je iznosio -23,4 mil. evra, da bi u sezoni 2008/09 imali još lošije poslovanje sa -48,4 miliona evra. Sezona 2009/10 bila je najlošija gde je dobit nakon oporezivanja iznosila -106,5 miliona evra, pri čemu su na ovakav negativan finansijski rezultat najviše uticala izuzetno velika ulaganja u kupovinu igrača i to u iznosu od 113 miliona evra. Ova kontradiktornost između velikog prihoda i neto dobiti je nastala kao posledica dovođenja novih igrača, njihove visoke plate što je ugrozilo stabilno finansijsko poslovanje kluba. Već u narednoj sezoni klub se rešio negativnog balansa tako što je većinu skupih igrača prodao pre isteka ugovora. Sezona 2010/11 je završena sa minusom od -53,65 miliona evra dok je sezona 2011/12 bila nešto uspešnija i završila sa minusom -29,02 miliona evra.

U tabelama br. 7, 8, 9,10 i 11 može se videti sportski uspeh FC Barcelone u sezonama obuhvaćenim analizom, u domaćem prvenstvu, Kupu Španije, UEFA Ligi šampiona, kao i u FIFA takmičenju.

Tabela br. 7 – Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08

Domaća liga 3 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Real Madrid	38	85	48
2.	FC Villarreal	38	77	23
3.	FC Barcelona	38	67	33
4.	Atlético Madrid	38	64	19
5.	FC Sevilla	38	64	26
UEFA – Champions League ½				
29.04.08.	Manchester United	1:0	FC Barcelona	
23.04.08.	FC Barcelona	0:0	Manchester United	
Kup Španije ½				
20.03.08	FC Valencia	3:2	FC Barcelona	
27.02.08.	FC Barcelona	1:1	FC Valencia	

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 7 , može se videti sportski uspeh fudbalskog kluba FC Barcelona za sezonu 2007/08 gde su u domaćoj ligi osvojili 3 mesto.

U takmičenju UEFA – Champions League klub je eliminisan od Manchester United – a u 1/2 finalu.

U domaćem kupu takođe su eliminisani u polufinalu od FC Valencia. Dakle, od ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, FC Barcelona nije uspela osvojiti ni jedan trofej, što za rejting ovog kluba predstavlja neočekivani sportski rezultat.

Tabela br.8 – Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/2009

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FC Barcelona	38	87	70
2.	Real Madrid	38	78	31
3.	FC Sevilla	38	70	15
4.	Atlético Madrid	38	67	23
5.	FC Villarreal	38	65	7
UEFA – Champions League osvajači				
27.05.09.	FC Barcelona	2:0	Manchester United	
Kup Španije osvajači				
13.05.09.	FC Barcelona	4:1	Athletic Bilbao	

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 8 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba FC Barcelona za sezonu 2008/09, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U takmičenju UEFA – Champions League klub je osvojio takmičenje pobedom nad Manchester United – om.

Pobedom nad Athletic Bilbao–m, FC Barcelona je u istoj godini osvojila i domaći kup. Da se videti da je FC Barcelona bio uspešan u sva tri fudbalska takmičenja. U odnosu na prethodnu sezonu, to je znatan pomak u sportskoj uspešnosti jer je klub u prethodnoj sezoni ostao bez titule. Dakle, od ukupno tri trofeja u takmičenjima u kojima

su učestvovali, FC Barcelona je bila uspešna i osvojila je sva tri naslova prvaka već spomenutih takmičenja.

Tabela br.9 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/2010

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FC Barcelona	38	99	74
2.	Real Madrid	38	96	67
3.	FC Valencia	38	71	19
4.	FC Sevilla	38	63	16
5.	RCD Mallorca	38	62	15
UEFA – Champions League ½				
28.04.10.	FC Barcelona	1:0	F.C. Internazionale Milano	
20.04.10.	F.C. Internazionale Milano	3:1	FC Barcelona	
Kup Španije 1/				
13.01.10.	FC Sevilla	0:1	FC Barcelona	
05.01.10.	FC Barcelona	1:2	FC Sevilla	
UEFA – Supercup osvajači				
28.08.09.	FC Barcelona	1:0	Shakhtar Donetsk	
Supercup Španije osvajači				
23.08.09.	FC Barcelona	3:0	Athletic Bilbao	
16.08.09.	Athletic Bilbao	1:2	FC Barcelona	
FIFA Klub – WM				
19.12.09.	Estudiantes de La Plata	1:2	FC Barcelona	

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 9 se može videti sportski uspeh FC Barcelona za sezonu 2009/10 gde su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto. U takmičenju UEFA – Champions League klub je eliminisan u 1/2 finalu od F.C. Internazionale Milano. U domaćem kupu takođe su eliminisani u 1/2 finalu od FC Sevilla. Osvojili su UEFA Super kup pobedom nad ukrajinskim klubom Shakhtar Donetsk. U istoj sezoni su osvojili Super kup Španije, kao i FIFA svetski cup. Dakle od ukupno šest takmičenja u kojima su učestvovali, FC Barcelona je bila pobednik u četiri takmičenja. Analizom rezultata u sezoni 2009/10 vidi se napredak pogotovo osvajanjem UEFA Champions League i FIFA svetskog kupa, što predstavlja najveći uspeh u klubskim takmičenjima (istovremeno je osvojena titula nacionalnog prvaka, prvaka Lige šampiona i pobeđe u kupu i super kupu Španije).

Tabela br.10 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FC Barcelona	38	96	74
2.	Real Madrid	38	92	69
3.	FC Valencia	38	71	20
4.	Villareal	38	62	10
5.	FC Sevilla	38	58	1
UEFA – Champions League osvajači				
28.05.11.	FC Barcelona	3:1	Manchester United	
Kup Španije - finale				
20.04.11.	Real Madrid	1:0	FC Barcelona	
Super kup Španije osvajači				
14.08.10.	FC Barcelona	1:3	Sevilla	
21.08.10.	Sevilla	0:4	FC Barcelona	

Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 10 može se videti sportski uspeh FC Barcelona za sezonu 2010/11 gde su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto sa impozantnih 96 bodova. U takmičenju UEFA – Champions League klub je bio veoma uspešan i eliminisao je u finalu Manchester United dok je u domaćem kupu eliminisan od Real Madrida. U istoj sezoni su osvojili Super kup Španije, uspešno pobedivši Sevillu. Dakle, od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, FC Barcelona je bila pobednik u tri takmičenja.

Tabela br. 11- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12

Domaća liga 2. Mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Real Madrid	38	100	89
2.	FC Barcelona	38	91	85
3.	FC Valencia	38	61	15
4.	Malaga	38	58	1
5.	Atletico Madrid	38	56	7
UEFA – Champions League ½				
18.04.12.	FC Barcelona	0:1	FC Chelsea	
24.04.12.	FC Chelsea	2:2	FC Barcelona	
UEFA – Super cup – osvajači				
26.08.11.	FC Barcelona	2:0	Porto	
FIFA club cup – osvajači				
18.12.11.	FC Barcelona	4:0	Santos FC	
Kup Španije - osvajači				
25.05.12.	FC Barcelona	3:0	Atletico Bilbao	
Super kup Španije osvajači				
14.08.11.	FC Barcelona	2:2	Real Madrid	
17.08.11.	Real Madrid	2:3	FC Barcelona	

Izvor: www.fcbarcelona.com– prilagodio autor

Iz tabele br. 11 može se videti sportski uspeh FC Barcelona za sezonu 2011/12 gde su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto. U takmičenju UEFA – Champions League klub je poražen u polufinalu od Chelsea. U UEFA Super kupu FC Barcelona je bila uspešna u finalu pobedivši portugalski FC Porto.

U istoj sezoni su osvojili FIFA club cup gde su u finalu bili uspešniji od brazilskog kluba Santos FC. U Kupu Španije takođe su bili uspešni pobedivši Atletico Bilbao. Takođe su osvojili i Super kup Španije gde su bili uspešniji od FC Real Madrid. Dakle, od ukupno šest takmičenja u kojima su učestvovali, FC Barcelona je bila pobednik u četiri takmičenja. Analizom rezultata u sezoni 2011/12 može se videti napredak u odnosu na prethodnu sezonu, osvajanjem UEFA Super kupa, zatim Super kupa i Kupa Španije, FIFA club kupa.

Tabela br. 12 prikazuje bilans kluba, kako je poslovao na polju transfera u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11 i 2011/12) gde se može videti koliko su kupovali, koliko su prodavali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

Tabela br.12 - Ostvareni transferi u period od pet sezona (u mil evra)

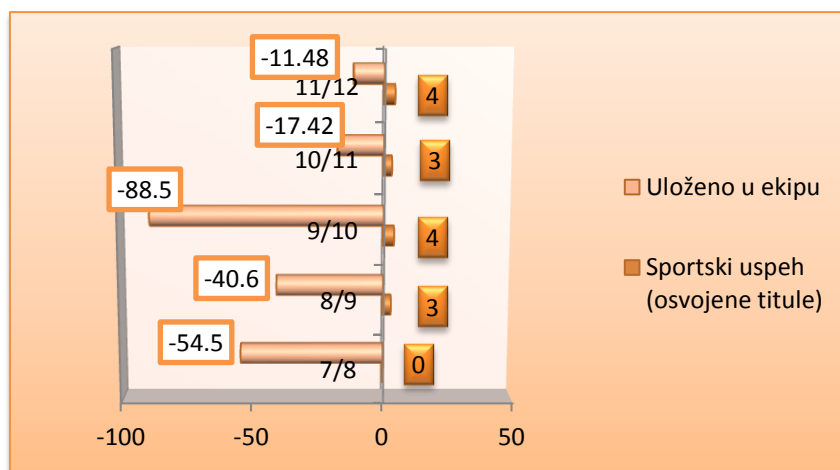
		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Kupovali	68,50	96,00	113,00	63,80	52,80
2.	Prodali	14,00	55,40	24,50	46,38	41,32
3.	Ukupan bilans	-54,50	-40,60	-88,50	-17,42	-11,48

Izvor: www.transfermarkt.de – prilagodio autor

U tabeli br. 12 može se videti kako je FC Barcelona poslovao na polju transfera. Može se reći da je klub u pet sezona na kupovinu igrača izdvojio 394,10 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača u prethodnih pet sezona su uspeli da ostvare dobit u iznosu od 181,6 miliona evra. Dakle, može se uočiti da je klub negativno poslovao na polju transfera gde je na kraju potrošio na dovođenje igrača -212,5 miliona evra.

Grafikon br. 5 prikazuje paralelu koliko je klub uložio finansijskih sredstava po sezoni koje su izražene u milionima evra i koliko su osvojili trofeja u toj istoj sezoni kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim sredstvima.

Grafikon br. 5 - Odnos uloženih sredstava i osvojenih trofeja



Izvor: www.fcbarcelona.com – prilagodio autor

Na grafikonu br. 5 može se videti odnos uloženih sredstava u transfere igrača i uspeh u sportskim rezultatima, za analizirajući period. Shodno tome, može se videti koliko su adekvatno uložena sredstva opravdala sportski uspeh kluba. U sezoni 2007/08 može se videti da je klub potrošio, u transferu igrača 54,5 miliona evra, a pri tome nisu osvojili ni jedan trofej. U narednoj sezoni 2008/09 klub je potrošio (razlika kupovine i prodaje igrača) 40,6 miliona evra, a da su pri tome osvojili tri trofeja. U sezoni 2009/10 klub je negativno poslovao u transferima igrača i potrošio 88,5 miliona evra gde su ostvarili i najveći sportski uspeh osvojivši četiri takmičenja. U sezoni 2010/11 klub je potrošio (transferi igrača) 17,42 miliona evra i pri tome bio uspešan osvojivši tri naslova

prvaka, da bi u sezoni 2011/12 imali razliku između kupovine i prodaje igrača od 11,48 miliona evra, što u analizirajućem periodu predstavlja najmanje ulaganje u transfere igrača, a ujedno klub je bio uspešan osvojivši četiri takmičenja.

Iz priloženog se može zaključiti da rast finansijskih prihoda prati i ostvarene uspehe na sportskom polju. To potvrđuje hipotezu broj dva koja glasi: finansijski inputi (prihodi), kao značajna odrednica poslovne uspešnosti, determinisani su vrhunskim sportskih uspehom. Osvajanje titula direktno prati i rast prihoda. Ipak, treba posebno naglasiti da, ako se ne vodi dobra poslovna politika, bez obzira na rast prihoda i sportski uspeh, klub može negativno poslovati jer su troškovi ulaganja u nove igrače i njihove plate ugrozili poslovanje kluba što se videlo u sezoni 2009/10.

Da bi predstavili tržišne potencijalne i poslovnu poziciju kluba, urađena je PEST analiza. Ova analiza (šema br. 6) prikazuje u kakvom makro okruženju egzistira FC Barcelona. PEST analiza predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Ovu analizu čine je četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori.

PEST analiza pokazuje snažan uticaj političkog okruženja (duh i borba za nezavisnost Katalonije), pogodnosti poreske politike Španije prema sportskim klubovima, a posebno prema dva najveća (Barcelona i Real Madrid) kroz “Bekamov zakon” kojim su igrači oslobođeni velikih poreza, što predstavlja jedan od benefita za igrača koji razmatra mogućnost da igra u Španiji. Poslovni duh i biznis, modeli modernog menadžmenta otvorili su mogućnost kandidatima za predsednika kluba (prvo Roselu, a zatim i ostalima) da primene moderne tehnike marketinga i komunikacije sa glasačima na izborima i pridobiju ih da glasaju za njih. Po preuzimanju dužnosti predsednika, po prvi put je u jednom fudbalskom klubu primenjen moderni menadžment upravljanja (prenesen iz biznis sfere) sa politikom “nultog deficita” (smanjenje nepotrebnih troškova, ukidanje finansijskih i drugih povlastica, politika štednje, pregovaranje i finansijsko konsolidovanje sa bankama, finansijskim institucijama i poveriocima).

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencijalna nezavisnost Katalonije i politička stabilnost u Španiji, (rast BDP 1,4%,BDP po glavi stanovnika 28.560\$, inflacija 0,5%, balans budžeta -4,5,populacija 47,2 mil, izvor Economist 2015) • Fiskalna i poreska politika Španije (visok stepen dedukcije, Bekamov zakon) • UEFA/FIFA • Španska profesionalna liga • LFP –Liga Nacional de Futbol Profesional/ BBVA
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis plan i strategija poslovanja: “The Virtuous Circle of FC Barcelona” • Uticaj i doprinos BDP Katalonije • Poreske olakšice države prema fudbalskim klubovima • Snažna emotivna veza sa Katalonijom i njenim identitetom
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Društvene vrednosti: slobodan duh, demokratija, sportski duh, strast za spektakularnim fudbalom, integracija među ljudima, solidarnost, borba protiv nasilja u sportu • Korišćenje emotivnih slogana: “Primer el Barsa” (Barsa na prvom mestu) i “Mes que un club” (Više od kluba) • Prvi fudbalski klub koji je koristio ekspertize i iskustva „Campaign management-a“ • Percepcija javnosti kluba u odnosu na arhivala Real i diferencijaciju u odnosu na fudbal: atraktivan napadački fudbal koji se svima dopada • Globalna strategija saradnje u društveno angažovanim projektima – UNICEF, značajna uloga u G14 fudbalskih klubova
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalni menadžerski stil upravljanja • Korišćenje novih tehnologija u potvrdi poslovnih i sportskih performansi • Novi izgled stadiona po ideji Normana Fostera • Klub sa najaktivnijom društvenom mrežom: 81 milion fejsbuk pratilaca i 13,8 miliona tviteraša

Šema br. 6 - PEST analiza – FC BARCELONA-prilagodio autor

SWOT analiza je rađena u cilju analize internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Ona obuhvata analizu pozitivnih i negativnih potencijala kluba i sastoji se iz četiri segmenta: *Strengths* (snaga), *Weakness* (slabosti), *Opportunities* (mogućnosti) i *Threats* (pretnje).

STRENGTH – Snaga

FC Barcelona rangiran je kao četvrti fudbalski klub na listi najboljih klubova XX veka (22 puta pobjednik nacionalnog šampionata Španije, 26 puta pobjednik Kupa, 12 puta Super kupa). Na internacionalnoj sceni 4 puta je bio prvak Evrope, 3 puta

osvajač Svetskog kupa, 4 puta je bio pobednik Super kupa i Kupa kupova. Na listi Deloitte 2015 “*Money Football League*” četvrti je na listi od 20 klubova sa 484,6 miliona evra. Brand Finance 2015 brend Barcelone procenjuje na 622 miliona dolara (četvrto mesto na rang listi 50 najvećih fudbalskih brendova).

Forbs je izneo procenu da FC Barcelona u 2014. godini vredi 3,2 milijarde dolara (<http://www.forbes.com>).

Transfer market procenjuje da igrači Barselone vrede 597 miliona evra. Klub ima 153.458 članova.

Globalni brend snažne diferencijacije, u odnosu na prvog konkurenta Real Madrid, Barcelona je prvo katalonski klub, a zatim svetski klub.

FC Barcelona je prvi fudbalski klub koji je primenio moderne principe upravljanja po modelu korporacije korišćenjem *campaign management*-a u dobijanju prava na upravljanje klubom (Laporta i grupa Plavi Slon).

WEAKNESS - Slabost

Ovaj segment analize odnosi se na finansijsku ranjivost kluba. Iako se za vreme Laporte uspostavio radikalni zaokret u investiranju i troškovima, sprovođenjem politike “nultog deficita” klub su potresle nove finansijske afere: Mesijevi poreski prihodi, Nejmarov transfer, UEFA kazna za nelegalne transfere mladih igrača.

U poslednje dve sezone u klubu rastu troškovi: u sezoni 2012/13- 443 mil. evra, a 2013/14 vrednost troškova se povećala za 6% ili 29 mil. evra. Ukupan trošak je iznosio 472 mil. evra. U sezoni 2011/12 negativan kapital je iskazan u vrednosti od 29,02 miliona evra. FC Barcelona je deo visoko zadužene španske lige koja duguje oko 3,5 milijardi evra (<http://foundation.fcbarcelona.com/> godišnji izveštaj 2013/14).

Napuštanje sportske politike, promovisanja igrača iz sopstvene škole i “neracionalna” kupovina velikih zvezda u trci sa konkurencijom: Ibrahimović, Vilja, Sančeš, Fabregas, Nejmar, Suarez. Neki od navedenih su prodani za manje para nego što su kupljeni: Ibrahimović je kupljen za 56 mil. Funti, a prodat za 24 mil. funti, Vilja je kupljen za 30 mil. funti, a prodat za 4 mil. funti (www.soccerbase.com).

Po istom izvoru, klub je u sezoni 2009/10 kupio igrače za 90,5 mil. funti, a neke je prodao za 19,5 mil. funti. U sledećoj sezoni je postignut balans, a zatim u narednoj sezoni 2011/12 ponovo je došlo do narušavanja “domaćinskog poslovanja”, kupovinom igrača za 46 mil. Funti, kao i prodajom za 37 mil. funti. Još gora je bila sezona 2012/13 kada su dovedeni igrači za koje je klub izdvojio 77,6 mil. funti, dok ni jedan igrač nije bio prodat. Po prvi put u 5 godina, Barcelona prodaje više igrača (34,4 mil. funti) nego što plaća dolazak novih (9,5 mil. funti).

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Atraktivna fudbalska igra – napadački fudbal sa puno golova, majstorski potezi velikih igrača, otvaraju mogućnosti za kvalitetne sponzorske ugovore i veliku medijsku prisutnost. Strategija izgradnje odnosa sa navijačima je na prvom mestu – tretiranje navijača kao stejkholdera, koji će postati kupci. Ponuda lojaliti programa, razvoj navijačke baze i van katalonske regije, posebno u arapskim i azijskim zemljama, u Sjedinjenim Američkim Državama, programi, franšize i licence samo su neki od segmenata ove analize.

Internacionalizacija brenda i sklapanje sponzorskih ugovora (tehnički sponzori i marketinški sponzorski ugovori o promovisanju imidža kluba, pojedinih igrača i stadiona). Unapređenje strateških alijansi sa svetskim fondacijama.

THREATS - Pretnje

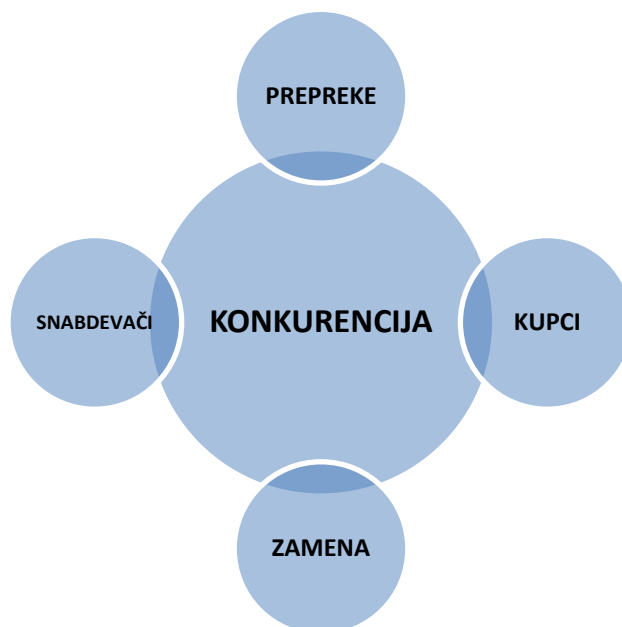
Ugroženost imidža kluba vezana je za političku povezanost sa nezavisnošću Katalonije (posebno u Španiji) ekonomskom krizom, posebno u Španiji, sa niskim rastom BNP, sa visokom stopom nezaposlenosti i sa finansijskom krizom u sektoru nekretnina i bankarstva. Jačanje percepcija imidža kluba iz Katalonije (politički aspekt separatizma). Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Plate igrača predstavljaju 51% ukupnih prihoda.

Jačanje drugih španskih klubova (pored Barcelone, lokalnog Atletik Bilbao, novi je Atletiko Madrid) i pritisak evropskih šampiona u sportskom (Bayern, Manchester United, Chelsea) i ekonomskom segmentu sponzorskih ugovora i potpisivanja najboljih igrača (Manchester City i PSG).



Šema br. 7 - SWOT Analiza FK Barcelona-prilagodio autor

Da bi sagledali i procenili poziciju konkretnog fudbalskog kluba na tržištu, i u okolini, u odnosu na konkurenciju, urađen je i Porterova matrica konkurentnosti. Ona obuhvata pet sila ili alata: prepreke, kupci, snabdevači, konkurenti i zamena.



Šema br. 8 - Porterova matrica konkurentnosti

Prepreke za klub: dalje jačanje imidža kluba kao reprezenta katalonske nezavisnosti i pritisak državnih i poreskih organa na finansijsko poslovanje (optužbe protiv Mesija za utaju poreza, visina Nejmarovog transfera), pritisak konkurentskih

domaćih klubova i španske države da se TV prava potpisuju grupno i tako dele. UEFA program FFP (Finansijski Fer Plej) smanjenja budžetskog deficita kluba, ozbiljno ugrožava dalji investicioni ciklus kluba, rast apsolutnih troškova, plata i transfera igrača i usporavanje rasta brenda kluba. U svom godišnjem izveštaju (<http://foundation.fcbarcelona.com/> 2013/14) FC Barcelona objavljuje pad prihoda od 2% od članarine i pad marketinških prihoda od 2% zbog slabijih sportskih rezultata i neostvarenih bonusa. Ekonomska i finansijska kriza španske ekonomije. Sportski pritisak konkurencije u takmičenjima i onemogućavanje potpisivanja ugovora sa najatraktivnijim igračima. Finansijska kriza španskog i evropskog klupskog fudbala.

Sa aspekta kupaca i eventualnih pretnji za klub, postoji samo opasnost ukoliko se smanji njegova finansijska snaga akvizicije novih igrača, pre svega zbog nekonzistentne politike finansija. Za navijače je važno da klub nastavi sa sportskim uspesima, kao i za komercijalne partnere. Lojalnost nije ugrožena ako je reč o kataloncima i popularnosti kluba koja promovise atraktivnu igru i angažuje vrhunske "majstore fudbala". Za kupce – navijače, pre svega one koji nisu deo članstva, lako se nalaze supstituti odnosno odluke o novim internacionalnim brendovima ili igračima.

Potencijalni faktori pregovaračke snage snabdevača se prvenstveno odnose na unapređenje atraktivne napadačke fudbalske filozofije koja privlači publiku i čini igru spektakularnijom.

Barcelona je promovisala svoj model virtuelnog kruga: potpisivanje ugovora sa najboljim igračima (preferentno iz svoje škole) i otvaranje otvara vrata velikim sportskim rezultatima. Zato i postoji interesovanje medija i sporta uopšte, a samim tim i novi izvori prihoda. Istvremeno je neophodno racionalizovati troškove. To će otvoriti prostor za potpisivanje velikih ugovora sa potencijalnim sponzorima i partnerima. Tako će se jačati imidž i unapređivati internacionalizacija brenda, što je osnova identifikacije i potrebne kohezije između navijača i kluba. Dakle, najbolja zamena je promovisanje mladih i talentovanih igrača uz potpisivanje ugovora sa budućim zvezdama fudbala.

Primena UEFA FFP programa o finansijskom balansu će svakako uticati i na politiku transfera igrača (kupovina i prodaja) jer će klubovi biti u obavezi da imaju bolje finansijske rezultate. Unapređenje sopstvene fudbalske škole svakako da može uticati na

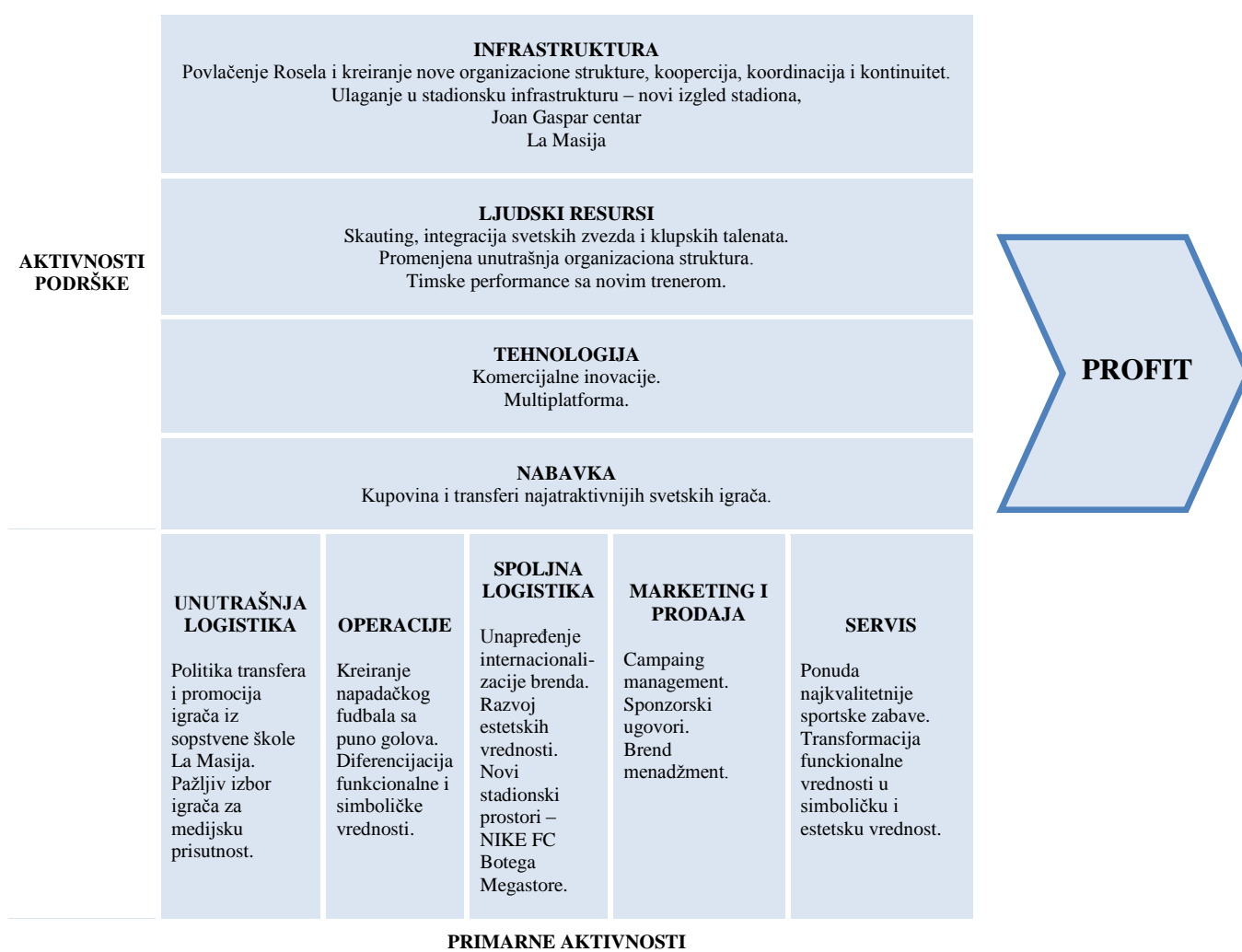
faktore zamene. Problem je što na terenu igra ograničen broj igrača i što mnoge mlade zvezde moraju da napuste klub (na primer, Krkić, Tijago Alcantara i Afelaj).

Posmatrajući intenzitet konkurencije, fudbalska i poslovna strategija kluba je pod snažnim rivalitetom i konkurencijom u domaćoj ligi (španska liga je među pet najvećih u Evropi). Rivalitet sa Realom se pojačava uz dolazak novih konkurenata kao što je Atletiko iz Madrida i ostali klubovi: Atletik Bilbao, Valensija i Sevilja. Domaća konkurencija je fokusirana na unapređenje poslovanja kroz manje investicije i akvizicije.

Domaći konkurenti istovremeno pokušavaju da dva najveća kluba pomere sa pozicije ekskluzivnosti i snažne pregovaračke snage. Internacionalni brend Barcelone se usmerava amortizaciji duha katalonskog emotivnog naboja i predstavlja se kao alternativa galaktikosima, pre svega spektakularnom igrom i drugačijom komunikacionom filozofijom. Real Madrid promovise sebe kao kontent provajder, odnosno kao novi medij dovoljno atraktivan za sponzorske i komercijalne ugovore tražeći svoju konkurentnu snagu van fudbalskog.

Na međunarodnom planu, intenzitet konkurencije se pojačava tako što i drugi veliki klubovi traže svoje mesto u ubrzanoj globalizaciji. Rivali kao što su Bayern, Manchester United, Juventus, Milan i Inter dobijaju nove konkurente: Chelsea, Arsenal, Manchester Siti, Pari Sen Žermen, Roma, Liverpool, Borusija Dortmund.

Porterov lanac vrednosti kao analitički model obuhvata analizu aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. S obzirom da je pozicija u okviru samog kluba, ova analiza je urađena da bi se utvrdila njegova konkurentska snaga.



Šema br. 9 - Porterov lanac vrednosti – FK Barcelona-prilagodilo autor

Endemski problem Barcelone su “fluidne finansije” i zato je neophodno povećanje prihoda i smanjenje troškova uz istovremeno postizanje sportskih rezultata (osvajanje titula ili pobeda u Ligi šampiona). Bez obzira na rast prihoda (530 mil. evra u sezoni 2013/14), operativni troškovi su porasli za 6% ili 29 mil. evra. U odnosu na prethodnu sezonu 2012/13, troškovi su iznosili 472 mil. evra. Problem se nalazi u visokim troškovima angažmana igrača i njihovim platama. Izlažući se riziku rasta troškova zbog kupovine novih igrača (Nejmar, a zatim i Suarez), klub je morao da proda neku od svojih zvezda (Fabregas i Sančez) da bi izbalansirao finansijski pritisak.

FC Barcelona je uspešno promovisala svoju sopstvenu školu i filozofiju fudbala, u kojoj mladi igrači postaju nove svetske zvezde: Ćavi, Inijesta, Fabregas, a zatim i Mesi. Gvardiola, kao trener je i sam bio deo *unutrašnje logistike* koja proizilazi iz aktivnosti kontrole inputa. U FC Barcelona igrači su iz sopstvenog pogona najvažniji

snabdevači u procesu kreiranja vrednosti kluba, bilo da je reč o sportskom uspehu ili o atraktivnosti sponzorskih ugovora. Zato je za klub neophodno vertikalno integrisano upravljanje koje se odnosi na vlasništvo i kontrolu inputa. Za Laportu, a kasnije i za Rosela, Bartomeua nije bilo dileme u odgovoru na pitanje: kupovati ili praviti igrače? Uspeh, titule i podršku navijača su dali talenti iz sopstvene škole. Ipak, Barcelona nije zapostavila i strategiju eksterne kupovine (Ronaldinjo, Maskerano, Ibrahimović, Anri, Sančez, Fabregas, Nejmar, Suarez). Tako je i sledila trend pozitivne relacije između rasta troškova plata igrača i sportskih performansi (maksimalizacija sportskog rezultata je vezana za rast plata igrača). Iako je klub demonstrirao superiorne sportske performanse kroz angažman igrača iz sopstvene škole, potvrđujući visoke sportske rezultate, finansije su samo na prvi pogled izgledale dobro.

Pritisak konkurencije i javnosti (posebno domaće, katalonske) uslovile su da *operacije* Barcelone budu fokusirane na formiranje pobjedničkog tima koji će biti pobjednik, ne samo domaćeg takmičenja, već mora imati značajnu ulogu i na internacionalnim nastupima. Inputi (angažman vrhunskih igrača ili trenera) se moraju transformisati u finalni proizvod (osvajanje titula). Neuspeh u osvajanju titula (poraz u poslednjem kolu od Atletik Madrida), ispadanje iz završne faze Lige šampiona, automatski je povukao otkaz treneru Martinu. Doveden je novi trener Luis Enrique koji bi trebao da poznaje sredinu jer su najveći uspjesi u poslednjim godinama ostvareni uz trenere iz sopstvene sredine: Gvardiola i Viljanova. Povratiti filozofiju igre koja je krasila Barcelonu, zadiviti publiku lepotom, gracioznošću i efikasnošću i tako doći do titule su primarni ciljevi strategije kluba. Kao i u slučaju Real Madrida, Manchester Uniteda, Chelsea problem kritične tačke aktivnosti podrške se rešava – postavljanjem novog ili starog ključa uspeha – menadžera (trenera) koji će biti konkurentan i kompetentan da kreira pobjednički tim.

Spoljna logistika kluba je usmerena na internacionalizaciju brenda. Barcelona je u vrlo kratkom periodu postala prepoznatljivi globalni brend. Specifičnost kluba je da je on zapravo multi sportski kolektiv koji i u drugim sportovima mora imati istu filozofiju uspeha: pobjednički duh, atraktivna igra, dobar partner u komercijalnoj ponudi na tržištu bilo da je reč o košarci, rukometu, fudbalu ili manje atraktivnim sportovima.

FC Barcelona je postala prvi fudbalski klub koji je dobio preko 100 miliona fanova u društvenim medijima. Klub prati preko 24 mil. fanova na Twitter-u, 2,4 mil. na

Instagramu, 6,6 mil. na Google-u 1,3 mil. na Youtube-u, 1,4 mil. na Sina i 3,2 mil. na Tencent-u. Klub je lider digitalizacije. Sajt kluba je adaptiran na katalonsku, špansku, englesku, francusku, kinesku, japansku, indonežansku i arapsku jezičku verziju.

Canvas model opisuje vrednost kluba, njegovu infrastrukturu, kupce i finansije i podeljen je u devet blokova, koji su navedeni kako sledi (šema br. 10):

PARTNERI	AKTIVNOSTI	VREDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTACIJA KUPACA
Agenti fudbalera Španska fudbalska liga Liga šampiona Glavni partner: QATAR Tehnički partner: NIKE Premijum partneri: ESTRELLA DAMM LA CAIXA AUDI BEKO Oficijelni partneri: INTEL ETILSAT ASSISTENCA SANITARIA CEOL-LEGAL, COCA COLA GATORADE REPLAY EA SPORT PANASONIC SEIKO MOVI STAR STANLY BLACK&DECKER MAURICE LACROIX Regionalni partneri: CHANG BEER BIG COLA CASTLE LAGER REXONA AVEA HEAD&SHOULDER INDOSAT NOKIA INDIA SUNING TEKATE Bankarski partneri: SAMBA UNITED ARAB BANK	Prvenstvo i kup Španije Liga šampiona Promotivne turneje i aktivnosti Promocija filozofije fudbalske škole “La Masija” Multi sportski kolektiv: fudbal (muški i ženski klub), košarka (muški i ženski tim), rukomet, fudbal, hokej na rolerima, hokej na travi, hokej na ledu, klizanje, atletski klub, ragbi, odbojka Medicinski centar koji obavi godišnje 1.768 spetskih pregleda i 32 operacije. Barcelonina fondacija - Barcakids prisutna u 28 zemalja sa 30.000 članova u Kataloniji i 81.000 u svetu, u 28 zemalja. Program Fudbolnet u siromašnim zemljama sa 3.200 članova od 8 do 16 godina starosti Alijansa sa Fondacijom Bila i Melinde Gejts, Fondacijom Lea Mesija, UNICEF-om, MOK-om, Shell-om,	Slogan “Više od kluba” (mes que un club) Snažna podrška i veza sa katalonskim identitetom Društvene vrednosti: <ul style="list-style-type: none"> • Slobodan duh • Demokratija • Sportski duh • Strast za spektakularnim napadačkim fudbalom • Integracija među ljudima • Solidarnost • Borba protiv nasilja u sportu Grupa pod nazivom “Plavi Slon” koji predvodi advokat Žoan Laporta , direktor NIKE za Španiju i Južnu Ameriku Sandro Rosel i konsultant Feran Sorijano predstavljaju novu biznis strategiju kluba “The Virtuos Circle of FC Barcelona” podeljen u 3 oblasti: <ul style="list-style-type: none"> • sportska, • ekonomska i • društvena. 	Na prvom mestu je izgradnja odnosa sa “vernim” navijačima u podršci katalonskog identiteta. Istovremeno se podiže preferentnost u globalnoj igri izbora između najvećih konkurenata Real Madrida i Manchester United. Atraktivnost i spektakularna fudbalska igra sa prisustvom najboljih igrača iz sopstvene škole “La Masija” – Čavi, Inijetsa, Mesi sa vrhunskim atraktivnim igračima Ronaldinjo, Ibrahimović, Anri, Nejimar, Suarez Promovisanje politike “zero deficit” (nulti deficit)	153.458 članova 113.981 muškaraca 39.477 žena 59.948 iz Barcelone 80.130 iz Katalonije 13.380 iz sveta Klubovi navijača su podeljeni u 35 oblasti, odnosno 30 teritorijalnih jedinica. Svaki klub ima svoj tim, bord direktora koji se bave teritorijom, koordinacijom i promocijom. Kroz delegatski sistem predstavljaju svoje članstvo na godišnjim skupštinama. U Kataloniji ima 619 klubova sa 98.574 članova, u Španiji 560 sa 39.407 članova, u svetu 88 klubova sa 14.023 člana.

<p>MORABANK GROUP IRONFX GLOBAL ALLIANZ SERVETO</p>	<p>RESURSI</p> <p>Vrhunski igrači Stadion Nou kamp sa 105.000 mesta. Hospitaliti program generiše godišnje 11 miliona evra za 200 kompanija. Tokom sezone se realizuje 260 iventa. Komercijalni izvori prihoda Facilities management: prodaja i merčendajzing: FC Botiga Megastore na Kamp Nous na 2.100m² prostora u saradnji sa NIKE</p> <p>Barcelona ima 120.117 socios učlanjeni u 1.611 klubova navijača širog sveta</p>		<p>KANALI</p> <p>Utakmice na stadionu Medijska platforma: Barsa magazin i dokumentacioni centar Barsa TV Digitalna platoforma Društvene mreže: preko 126 miliona pratilaca na društvenim mrežama: fejsbuk,tviter, instagram, youtube</p> <ul style="list-style-type: none"> • 61 mil. korisnika kompjutera, • 126,4 mil. na društvenim mrežama • 87 mil na YouTube • 44% web mobile aplikacija 	
<p>TROŠKOVI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferi • Plate zaposlenih • Bankarski krediti • Obaveze prema dobavljačima • Poreske obaveze • Provizije • Obračunate ne naplaćene obaveze 		<p>PRIHODI (Izvor: Deloitte 2015 MFL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utakmice 116,8 mil evra ili 24% • TV prava 182,1 mil evra ili 38% • Komercijalna prava 185,7 mil evra ili 38% • Prihodi od transfera • Ostali prihodi 		

Šema br. 10 - Canvas model - FC Barcelona-prilagodio autor

5.2. Manchester United

Manchester United je engleski fudbalski klub koji svoje domaće utakmice igra na stadionu Old Trafford u Mančesteru. Jedan je od najuspešnijih engleskih fudbalskih klubova sa pet naslova prvaka, jedanaest pobeda u engleskom kupu i dva naslova evropskih prvaka. Klub je u svojoj istoriji imao dva izuzetno uspešna perioda, oba pod vođstvom škotskih trenera 1950-e i 60-e pod upravom Matta Busbyja i 90-e pod Alexom Fergusonom. Prvo razdoblje uspeha prekinuto je avionskom nesrećom 1958. godine u Munchenu, u kojoj je poginulo 8 igrača i 3 klupska službenika, ali se klub ubrzo oporavio. Nakon Busbyjeva odlaska iz kluba 1969. Godine, usledilo je razdoblje lošijih rezultata koje je kulminiralo ispadanjem iz prve lige, godine 1974. Klub se u prvoj drugoligaškoj sezoni uspeo vratiti u prvu ligu, ali nove je uspehe počeo nizati tek s Fergusonovim dolaskom na mesto menadžera. Manchester United je i najuspešniji engleski klub po proseku broja gledalaca u proteklih pedeset godina, te je član organizacije G-14 (sh.wikipedia.org).

Tim:	Manchester United
Puni naziv:	Manchester United Football Club
Zemlja:	Engleska
Osnovan:	01.03.1878
Boje kluba:	Crvena-bela-crna
Uspesi:	
2x Svetski kup:	1999, 2008,
3x Liga šampiona:	1968, 1999, 2008,
1x Evropski super kup:	1991
1x Kup kupova:	1991
20x Prvak Engleske:	1908, 1911, 1952, 1956, 1957, 1965, 1967, 1993, 1994, 1996, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013
11x Kup Engleske:	1909, 1948, 1963, 1977, 1983, 1985, 1990, 1994, 1996, 1999, 2004,
4x Liga kup Engleske:	1992, 2006, 2009, 2010,
19x Super kup Engleske:	1908, 1911, 1952, 1956, 1957, 1965, 1967, 1977, 1983, 1990, 1993, 1994, 1996, 1997, 2003, 2007, 2008, 2010, 2011,

U tabeli br. 13 je predstavljen menadžment Engleskog fudbalskog kluba Mancheste United, koga je vodio i sačinjavao u analiziranom periodu.

Tabela br. 13–Menadžment fudbalskog kluba Manchester United (u mil.evra)

R.br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Sir Alex Ferguson trener	67	Sko.	06.11.1986.	-	Manchester United	Bivši igrač
2	Carlos Queiroz pomoćni trener	55	Por.	01.07.2004.	01.07.2008.	Iranselektor	Sociolog
3	René Meulensteen pomoćni trener	45	Hol.	18.08.2008.	-	Manchester United U 18	Ekonomista
4	Mike Phelan pomoćni trener	47	Eng.	02.09.2008.	-	Manchester United	Bivši igrač
5	Eric Steele golmanski trener	55	Eng.	04.08.2007	-	Manchester United	Menadžer sporta
6	Richard Hawkins kondicioni trener	38	Eng.	01.02.2007	-	Manchester United	Menadžer sporta
7	Mick Clegg kondicioni trener	54	Eng.	01.02.2000.	-	Manchester United	Menadžer sporta
8	Tony Strudwick fitnes trener	35	Eng.	01.07.2007.	-	Manchester United	Menadžer sporta
9	Avram Glazer vlasnik kluba	49	Ame.	01.07.2005.	-	Manchester United	Ekonomista
10	Joel Glazer vlasnik kluba	39	Ame.	01.07.2005.	-	Manchester United	Ekonomista
11	David A. Gill vlasnik kluba	52	Eng.	01.09.2003.	-	Manchester United	Ekonomista
12	Brian McClair kordinator za talente	46	Sko.	01.07.2006.	-	Manchester United	Bivši igrač
13	Eric Harrison kordinator za talente	71	Eng.	01.07.1981.	-	Manchester United	Pravnik
14	Sir Bobby Charlton počasni predsednik	72	Eng.	01.07.1984.	-	Manchester United	Bivši igrač
15	Jim Lawlor šef analitike	46	Irs.	01.07.2005.	-	Manchester United	Ekonomista
16	Norbert Düwel scout	41	Nem.	16.09.2007.	18.01.2010.	Hannover 96	Pravnik
17	Martin Ferguson scout	59	Sko.	01.08.2002.	-	Manchester United	Pravnik
18	Rob Swire fizioterapeut	48	Eng.	01.07.1991.	-	Manchester United	Doktor

Izvor: www.manutd.co – prilagodio autor

Iz tabele br. 13 može se videti da većinu zaposlenih čine Englezi, Škoti i Amerikanci i da prosečna starost zaposlenih iznosi 51 godinu. U tabeli br. 13 može se videti koje su osobe i sa kakvim kompetencijama sačinjavale menadžment kluba. Ukupno je 18 članova, od toga su trojica vlasnici, jedan je počasni predsednik (Bobi Čarlton), a ostali pripadaju sportskom delu kluba.

Tabela br.14-Struktura menadžmenta Manchester United

Bivši igrači	4
Sportski menadžer	4
Pravnik	3
Ekonomista	5
Doktor	1
Sociolog	1

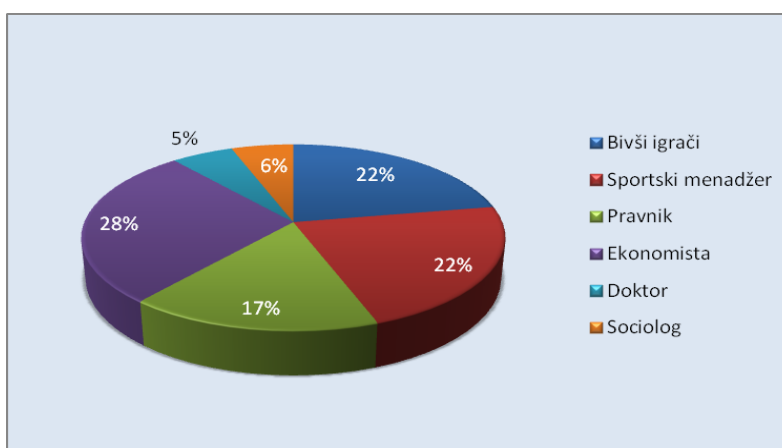
Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Može se zaključiti po podacima iz tabele br. 14 da većinu zaposlenih u menadžmentu kluba čine ekonomisti i bivši igrači, zatim sportski menadžeri, pravnici, lekari i sociolozi.

Na grafikonu br. 6 prikazan je odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment kluba. Može se videti kadrovska struktura zaposlenih, koji sačinjavaju menadžment u Manchester United-u.

Rezultati su sledeći: 18 zaposlenih od kojih 22% su bivši igrači, 22% su sportski menadžeri, 17% su pravnici, 28% ekonomisti, 5% lekari i 6% su sociolozi.

Grafikon br. 6 - Odnos strukture menadžmenta Manchester United



Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Dolazak novog menadžera u klub (Van Gal) uslovalo je i promene u organizacionoj strukturi. Van Gal je smanjio broj saradnika i uveo neke nove uloge, kao što su psiholog tima i analitičar (šema br. 11).

Porodica Glejzer je uvela korporativni model upravljanja i organizacije kluba. Može se reći da je američki model funkcionisanja korporacije preslikan. Jedan od razloga leži i u tome što su vlasnici, po pravu obavezujuće ponude, otkupili sve ostale akcije malih akcionara, klub povukli sa londonske berze, a zatim ga prvo izlistali na berzi u Hong Kongu, da bi kroz čitav niz finansijskih aranžmana klub doveli na njujoršku berzu.

Klub je je kroz Manchester United PLC (39,777,957 akcija Class A i 124,000,000 akcija Class B) izlistan na njujorškoj berzi. Kompanija *Red Football Jointventure Limited* je vlasnik 100% *Red Football Limited* koja je sa istim vlasničkim procentom vlasnik druge kompanije pod imenom *Red Football Junior Limited*. Obe su

100% vlasnici Manchester United Limited. Ova kompanija ima u vlasništvu *MU finance plc, Manchester United Football Club Limited, MU Interactive limited i Alderly urban Investment Limited* vrednosti od 100%, dok je u TV stanici *MUTV Limited* vlasnik 66,7%. Godine 2012. vrednost akcije je bila 14\$ da bi krajem 2014 iznosila 18,44\$ (<http://www.wsj.com>).

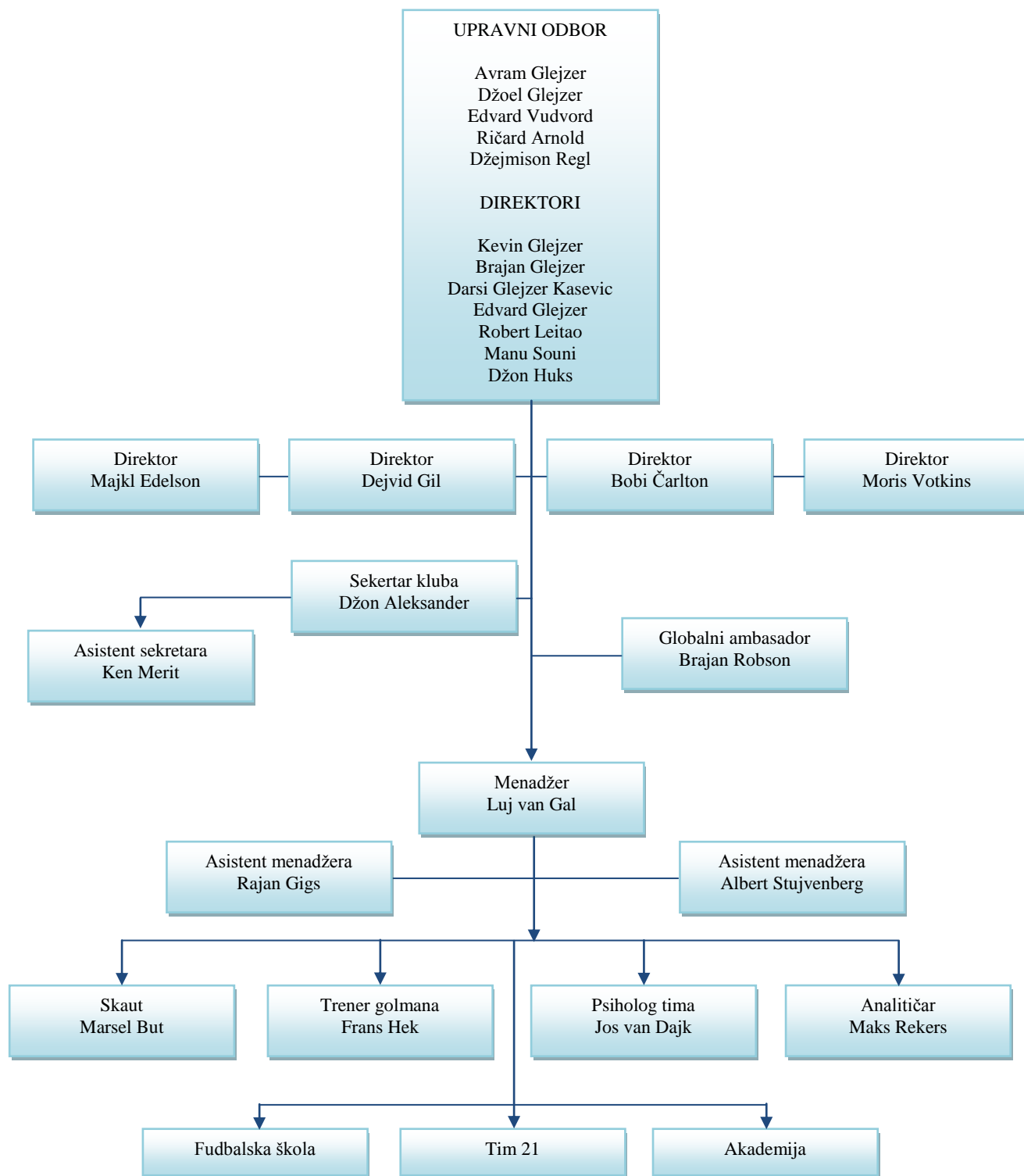
Klubom upravlja upravni odbor (*board of directors*) koga čine 3 kopredsednika i direktora, direktor grupe, komercijalni direktor i osam direktora. Od toga sedmoro su članovi porodice Glejzer.

Fudbalsku sekciju čine četiri direktora, sekretar kluba, asistent sekretara i globalni ambasador kluba. Menadžer kluba (trener I tima) odgovara direktno upravnom odboru i direktorima kluba, a njegov tim čine dva asistenta, skaut, trener golmana, psiholog tima i analitičar. Pod njegovom ingerencijom je i mladi tim kao i fudbalska akademija kluba.

Iako je klub organizovan po korporativnom modelu on po svim karakteristikama organizacije i načina funkcionisanja obezbeđuje unutrašnju visoku efikasnost kroz upravljanje i koordinaciju rada fudbalske sekcije i zato se može smatrati da je u klubu primenjen funkcionalni model upravljanja (šema br. 11).

Podela posla je segmentirana, postoje dva osnovna sektora (administrativni i fudbalski), hijerarhija je vertikalno integrisana sa jasnim kanalima davanja naloga i izvršenja radnih zadataka, odnosno odgovaranja prema gore.

Upravni odbor koordinira direktno fudbalskom sekcijom i ostalim administrativnim sektorima kluba.



Šema br. 11. – Model organizacije Manchester United 2014/15
Izvor: manutd.com/- prilagodio autor

Tabela br. 15 prikazuje ostvareni prihod u periodu analize i daje opštu sliku poslovanja kluba. Iz tabele se može videti da su glavni prihodi kluba ulaznice, mediji (TV prava) i komercijalni izvori (reklame, sponzori, rekviziti i sl.). Rashodi su

strukturisani na zarade, premije i novčane naknade igrača, menadžmenta i ostalih zaposlenih. U tabeli su takođe prikazani troškovi amortizacije igrača, osnovnih sredstava, objekata i ostalo. Uključeni su i rezultati od kupovine i prodaje igrača, dobit pre i nakon oporezivanja.

Tabela br.15-Bilans poslovanja FC Manchester United u periodu od pet sezona(u mil eur)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Ulaznice (prodaja)	120,8	130,0	119,2	124,8	122,3
2.	Mediji (prodaja TV prava)	107,9	118,6	124,7	132,0	128,8
3.	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)	76,2	83,2	96,9	116,4	145,7
4.	Ukupan ostvareni promet	304,9	331,8	340,8	373,2	396,8
5.	Dohoci – plate (igrači , menadžment, zaposleni itd.)	-144,1	-146,5	-156,7	-172,2	-200,3
6.	Premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta, zaposlenih itd.)	-64,6	-75,3	-64,1	-77,5	-83,0
7.	Saldo (od ostvarenog prometa kad oduzmemo plate i premije)	96,2	110,0	120,0	123,5	113,5
8.	Igrači i amortizacija (službena vozila, smeštaj, ishrana igrača, prevodioci, itd.)	-47,6	-45,7	-50,3	-44,2	-47,4
9.	Amortizacija (vozila kluba, gorivo, troškovi energenata kao što su struja, voda, komunalije i ostalo, održavanje stadiona i klubskih prostorija, itd.)	-52,4	-52,7	-52,2	-59,6	-62,3
10.	Profit od transfera igrača	-59,1	-37,8	77,1	-10,8	-45,5
11.	Dobit pre oporezivanja	-62,9	-26,2	94,6	8,9	-41,7
12.	Oporezivanje (u Engleskoj porez iznosi 25%)	-13,2	-5,5	-19,9	-2,2	-10,4
13.	Dobit nakon oporezivanja	-76,1	-31,7	74,7	6,7	-52,1

Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Analizom prezentirane tabele može se zaključiti da je ukupan ostvareni promet u periodu analize imao rast. Komercijalni prihodi su za posmatrani period duplirani. Primetan je porast prometa komercijalnih izvora sa 76,2 miliona evra u 2007/2008 godini, na 145,7 miliona evra u sezoni 2011/2012. Klub ima samo 659 miliona pratilaca na društvenim mrežama, utakmice kluba na TV predstavljaju gotovo neverovatnih 51% ukupnog auditorijuma Premier lige, ugovor sa Adidasom vredi 75 miliona funti godišnje (750 miliona funti za period od 10 godina), klub igra velike turnire i ide na turneje po Americi, Kini, Aziji tokom pred sezone, ili tokom pauze u sezoni. Prvi sponzorski ugovor sa Vodafonom (2000-2006) je vredeo 8 miliona, drugi sa AIG (2006-2010) 14,1 milion funti, treći sa AON (2011-2014) 19,6 miliona funti a poslednji sa Ševroletom (2014-2021) 49,2 miliona funti.

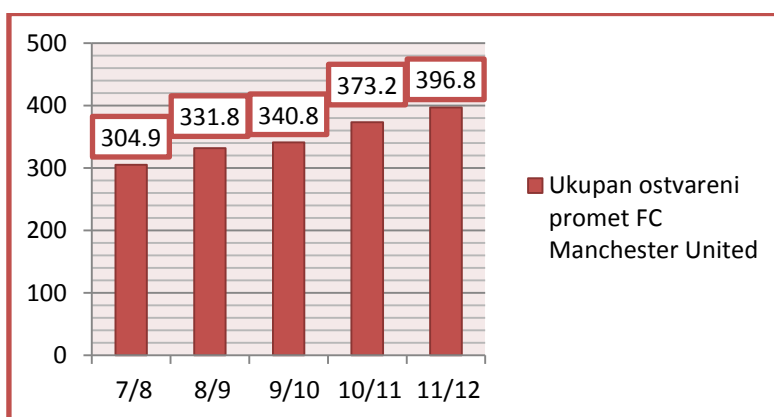
Prihodi od prodaje ulaznica su varirali od prosečnih vrednosti oko 120 miliona evra. Razlog leži u tome što postoje ograničeni kapaciteti stadiona i snažan pritisak navijača da se cene karata ne povećavaju. To je inače jedan od glavnih razloga netrpeljivosti između vlasnika kluba i vatrenih navijača koji su, nezadovoljni odnosom porodice Glejzer prema njihovom klubu, osnovali svoj fudbalski klub pod imenom FC

United of Manchester 2005.godine koji se takmiči u VI engleskoj diviziji. Poslovna strategija porodice Glejzer omogućila je da klub postane globalni brend pa su tako i prihodi od medija povećani sa 107,9 miliona evra u sezoni 2007/2008, na 132 miliona evra u 2010/2011, nakon čega sledi manji pad u narednoj sezoni, te prihodi od medija iznose 128,8 miliona evra (www.manutd.com).

U posmatranom periodu pored izvanrednih finansijskih rezultata ostvareni su sledeći sportski rezultati: u sezoni 2007/08 klub je bio prvak Premier lige, pobednik Lige šampiona i osvajač *Komjuniti šilda* (super kup koji igraju prvak i pobednik kupa), u sezoni 2008/09 ponovio je osvajanje titule prvaka lige, pobedu u *Komjuniti šildu*, postao prvak sveta, ali i izgubio u finalu Lige šampiona. U narednoj sezoni (2009/10) ostao je bez najznačajnijih titula. Istovremeno je prihodovao 77,1 milion evra na prodaji igrača. To se može smatrati glavnim razlogom nedostatka sportskog uspeha. I u narednoj sezoni osvojeno je dva trofeja, bio je prvak Premier lige i pobednik *Komjuniti šilda*.

Manchester United pokazuje kao primer da je moguće imati i skrominiji sportski uspeh (mereno parametrima najvećih klubova, a to je obavezno osvajanje nacionalnog prvaka i prvaka Lige šampiona), a ostvariti dobar finansijski uspeh.

Grafikon br. 7-Bilans poslovanja Manchester United (u mil. evra)



Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Grafikon br. 7 prikazuje bilans poslovanja kluba Manchester United koji je ostvario bruto dobit u analiziranom periodu, gde se može videti da su poslovali sa velikim dobitcima, u sezoni 2007/08 od 304,9 miliona evra, u sezoni 2008/09 ostvareni su prihodi u iznosu 331,8 miliona evra, u sezoni 2009/10 dobit je iznosila 340,8 miliona evra, u sezoni 2010/11 od 373,2 miliona evra i u sezoni 2011/12 od 396,8 miliona evra.

Može se konstatovati da je klub imao konstantan rast prihoda iz sezone u sezonu (www.manutd.com).

Grafikon br. 8 prikazuje bilans poslovanja kluba Manchester United-a koji je ostvario neto dobit u posmatranom periodu, gde se može videti da su poslovali sa velikim gubicima, u sezoni 2007/08 gde su imali negativan bilans koji je iznosio -76,1 miliona evra, da bi u sezoni 2008/09 taj bilans popravili, ali i dalje sa minusom od -31,7 miliona evra. U sezoni 2009/10 poslovali su sa pozitivnom dobiti od 74,7 miliona evra, u sezoni 2010/11 neto dobit je bila 6,675 miliona evra, da bi u sezoni 2011/12 poslovali negativno sa minusom od -52,125 miliona evra. Finansijska uspešnost kluba koja je bila u sezoni 2009/10, u mnogome je zavisila od prodaje igrača, jer je Manchester United te sezone prodao igrače u vrednosti od 104,5 miliona evra (www.manutd.com).

Grafikon br.8–Dobit nakon oporezivanja u analiziranom period (u mil evra)



Izvor: www.manutd.com- prilagodio autor

U tabelama br. 16, 17, 18, 19 i 20 prikazane su sezone 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11 i 2011/12 i uspešnost njihovih sportskih rezultata u domaćoj ligi, domaćem kupu, kao i u evropskim i svetskim kup takmičenjima.

Iz tabele br. 16, koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Manchester United-a za sezonu 2007/08, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U istoj sezoni klub je osvojio i *UEFA Champions League* pobedivši FC Chelsea. Takođe je bio uspešan i u *Community Shield* takmičenju gde je osvojio naslov šampiona pobedivši FC Chelsea. Sumirajući ovu sezonu, od pet takmičenja u kojima je klub učestvovao, bio je uspešan u tri takmičenja.

Tabela br.16-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Manchester United	38	87	58
2.	FC Chelsea	38	85	39
3.	FC Arsenal	38	83	43
4.	FC Liverpool	38	76	39
5.	FC Everton	38	65	22
UEFA – Champions League osvajači				
21.05.08.	Manchester United	6:5 p.j.	FC Chelsea	
Liga kup 3 krug				
26.09.07.	Manchester United	0:2	Coventry	
Community Shield osvajači				
05.08.07.	FC Chelsea	1:4 p.j.	Manchester United	
FA – Kup ¼				
08.03.08.	Manchester United	0:1	Portsmouth	

Izvor: www.manutd.com- prilagodio autor

U takmičenju *UEFA – Champions League* takođe su osvojili prvo mesto, dok su domaćem kupu eliminisani u trećem krugu. Osvajači su *Community Shields-a*, dok su u FA – Kupu ispali u 1/4 finalu. Dakle, od ukupno sedam trofeja koliko su mogli da osvoje, Manchester United je uspeo osvojiti četiri trofeja.

Tabela br.17-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Manchester United	38	90	44
2.	FC Liverpool	38	86	50
3.	FC Chelsea	38	83	44
4.	FC Arsenal	38	72	31
5.	FC Everton	38	63	18
UEFA – Champions League finale				
27.05.09	FC Barcelona	2:0	Manchester United	
UEFA – Super kup finale				
29.08.08	Manchester United	1:2	Zenit St. Petersburg	
Community Shield osvajači				
10.08.08.	Manchester United	3:1	FC Portsmouth	
FA – Kup ½				
08.03.08.	Manchester United	2:4 p.j.	Everton	
Liga cup osvajači				
01.03.09.	Manchester United	4:1 p.j.	Tottenham Hotspur	
FIFA Klub – WM osvajači				
21.12.08.	LDU Quito	0:1	Manchester United	

Izvor: www.manutd.com- prilagodio autor

Iz tabele br. 17 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Manchester United za sezonu 2008/09, može se videti da su pobednici u domaćoj ligi. U takmičenju *UEFA – Champions League* Manchester United je eliminisan u finalu dotičnog takmičenja.

U finalu *UEFA – Super kup* takmičenja eliminisani su od ruskog predstavnika Zenit St. Petersburg. Osvajali su *Community Shields-a*, dok su eliminisani u 1/2 finalu *FA – kupa*. Uspeli su osvojiti *Liga cup* kao i *FIFA svetsko klupsko takmičenje*. Dakle, od ukupno sedam trofeja koliko su mogli da osvoje, Manchester United je uspeo da osvoji četiri trofeja.

Tabela br.18-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10

Domaća liga 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FC Chelsea	38	86	71
2.	Manchester United	38	85	58
3.	FC Arsenal	38	75	42
4.	Tottenham Hotspur	38	70	26
5.	Manchester City	38	67	28
UEFA – Champions League ¼				
07.04.10.	Manchester United	3:2	Bayern München	
30.03.10.	Bayern München	2:1	Manchester United	
Community Shield finale				
09.08.09.	Manchester United	3:6 p.j.	FC Chelsea	
FA – Kup 3 kolo				
03.01.10.	Manchester United	0:1	Leeds	
Liga cup osvajači				
28.02.10.	Aston Villa	1:2	Manchester United	

Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Iz tabele br. 18 koja prikazuje sportski uspeh fudbalskog kluba Manchester United-a za sezonu 2009/10 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto. U takmičenju *UEFA – Champions League* Manchester United je eliminisan u 1/4 finalu od Bayern Munchen-a, takođe su poraženi u finalu *Community Shields-a* od FC Chelsea, dok su eliminisani u trećem kolu *FA – kupa* od Leedsa. Uspeli su osvojiti *Liga cup* pobedivši Aston Villu. Dakle, od ukupno pet trofeja koliko su mogli da osvoje, Manchester United je uspeo da osvoji jedan trofej.

Tabela br. 19. - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Manchester United	38	80	41
2.	FC Chelsea	38	71	36
3.	FC Manchester city	38	71	27
4.	FC Arsenal	38	68	29
5.	FC Totenhem	38	62	9
UEFA – Champions League finale				
28.05.11.	Manchester United	1:3	FC Barcelona	
Community Shield osvajači				
08.08.10.	FC Chelsea	1:3	Manchester United	
FA – Cup finale				
16.04.11.	Manchester United	0:1	Manchester City	

Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Iz tabele br. 19 koja prikazuje sportski uspeh fudbalskog kluba Manchester United -a za sezonu 2010/11 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto. U takmičenju *UEFA – Champions League* Manchester United je eliminisan u finalu od FC Barcelone, takođe su poraženi u finalu FA Kupa od Manchester City-a, dok su osvojili titulu u *Community Shield* takmičenju. Dakle, od ukupno četiri trofeja koliko su mogli da osvoje, Manchester United je uspeo da osvoji dva trofeja.

Tabela br.20 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12

Domaća liga 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Manchester City	38	89	64
2.	Manchester United	38	89	56
3.	FC Arsenal	38	70	25
4.	Totenhem	38	69	25
5.	Newcastle	38	65	5
Community Shield osvajači				
07.08.11.	Manchester City	2:3	Manchester United	
FA Cup 4 kolo				
28.01.12.	Manchester United	1:2	Liverpool	

Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Iz tabele br. 20 koja prikazuje sportski uspeh fudbalskog kluba Manchester United -a za sezonu 2011/12 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto. U takmičenju *UEFA – Champions League* Manchester United je eliminisan u prvim kolima takmičenja, takođe su poraženi u četvrtom kolu FA Kupa od Liverpula, dok su osvojili titulu u *Community Shield* takmičenju. Dakle, od ukupno tri takmičenja koliko su mogli da osvoje, Manchester United je uspeo da osvoji samo jedan trofej.

Tabela br. 21-Ostvareni transferi u analiziranom periodu od pet sezona (u mil.evra)

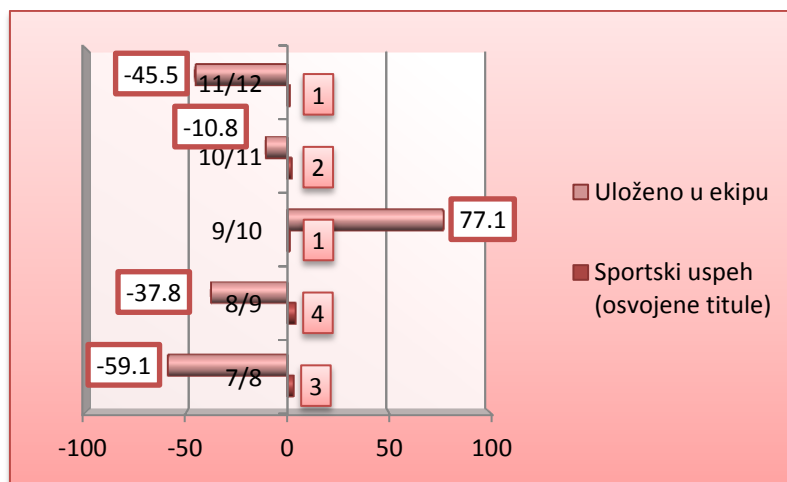
		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Kupovali	103,5	45,3	27,4	28,9	62,5
2.	Prodali	44,5	7,5	104,5	18,1	17,0
3.	Ukupan bilans	-59,1	-37,8	77,1	-10,8	-45,5

Izvor: www.transfermarkt.de- prilagodio autor

Tabela br. 21 prikazuje bilans poslovanja kluba na polju transfera u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti koliko su kupovali, koliko prodavali i na kraju koliko zaradili na prodaji igrača. Na osnovu tabele br. 21 može se zaključiti uspeh poslovanja kluba na polju transfera. Može se reći da je klub u pet sezona na kupovinu igrača izdvojio 267,6 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača u prethodnih pet sezona su uspeli da ostvare dobit u iznosu od 191,6 miliona evra. Dakle, uočava se da je klub negativno poslovao na polju transfera gde je na kraju na dovođenje igrača potrošio 76 miliona evra.

Grafikon br. 9 prikazuje odnos između ulaganja finansijskih sredstava kluba po sezonama, koje su izražene u milionima evra i koliko su osvojili trofeja u tim istim sezonama, kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim finansijskim sredstvima.

Grafikon br.9 – Odnos uloženih sredstava i ostvarenog uspeha (u mil.evra)



Izvor: www.manutd.com - prilagodio autor

Na grafikonu br. 9 prikazano je stanje kluba u razdoblju od pet sezona i odnos uloženih finansijskih sredstva uz prikazivanje sportskog uspeha kluba. U sezoni 2007/08 može se videti da je klub potrošio na transfere igrača 59,1 milion evra, a pri tome osvojio 3 trofeja. U narednoj sezoni 2008/09 klub je potrošio na transferi igrača 37,8 miliona evra, a pri tome su osvojili 4 trofeja. U sezoni 2009/10 klub je poslovao

pozitivno na polju transfera gde dobit iznosi 77,1 milion evra, a pri tome su uspeli da osvoje 1 trofej. Naredna sezona klubu je donela negativni rezultat na polju transfera i to u iznosu od 10,8 miliona evra. Sezona je završena osvajanjem 2 trofeja. Trend kupovanja igrača se nastavlja i u narednoj sezoni, pri čemu klub izdvaja 62,5 miliona evra na kupovinu, dok je od prodaje igrača pristiglo 17 miliona evra. Sezona 2011/12 se završava sa negativnim sportskim rezultatom i osvajanjem samo jednog trofeja.

Makro okruženje FC Manchester United-a je analizirano uz pomoć PEST analize (šema br. 12). Analiza upoređuje četiri segmenta: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori sa ciljem da se predstave tržišni potencijali i poslovna pozicija kluba.

Klub posluje u politički stabilnoj sredini sa vrlo jakim ekonomskim okruženjem. Velika Britanija spada u vodeće ekonomske sile sveta, dok Engleska profesionalna liga, Premier Liga je najveća komercijalna fudbalska liga na svetu. Pored vrlo važnog ekonomskog aspekta (prisustvo na njujorškoj berzi, globalni brend) klub je inovator u upotrebi digitalnih i medijskih platformi (procenjuje se da globalno Manchester United prati preko 3 milijarde ljudi).

Menadžment kluba je promovisao zvanični “*Statement*” kluba u kom je postavljen cilj da uspeh kluba zavisi od popularnosti i performansi I tima, da se unapređuje brend i njegova reputacija, povećava medijska vrednost, održava stalna prisutnost u najznačajnijim evro takmičenjima, privlače snažni i globalni komercijalni partneri, unapređuje digitalna medijska strategija na globalnom nivou, izgrađuje i održava marketing infrastruktura i smanjuje izloženost komercijalnim rizicima.

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička pozicija Velike Britanije i SAD (VB rast BDP 2,5%, BDP po glavi stanovnika 44.330\$, inflacija 2%, budžetski deficit -3,9, populacija 64,4 mil; SAD rast BDP 3,2%, BDP po glavi stanovnika 57.160\$, inflacija 2,3%, budžetski deficit -2,5 populacija 321,3 mil izvor Economist 2015) • Fiskalna i poreska politika – poslovanje po berzanskim standardima na Njujorškoj berzi • UEFA/FIFA • Engleska profesionalna liga – Premier league (najveća komercijalna liga na svetu (vrednost 1,72 milijardi funti)
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis plan i strategija poslovanja: vlasništvo kompanije Manchester United plc izlistane na Njujorškoj berzi sa 155.352.366 deonica (vrednost deonice početkom februara 2015.godine je 16,10\$, najniža cena deonice 12,9\$ septembra 2012. a najviša 19,42\$ jula 2014.godine) • Procenjena vrednost medija konzumenata u 2013/14 koji prate Manchester United je 3 milijarde • Broj 1 marketing platforma među fudbalskim klubovima: afinitet brenda i povezanost sa uspehom, globalna dostupnost i medijska vizibiliti, poseta AON trening kompleksu i Old Traffordu, marketing aktivnosti i globalni nastup • Skoro 51% TV auditorijuma Premijer lige prati MU u 200 zemalja
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definisana politika: sposobnost da se održava i unapređuje brend i reputacija, privući i zadržati ključne osobe – pre svega igrače, obezbediti predstavljanje i popularnost igre prvog tima, unaprediti sopstveni rast, izgraditi, održavati i unaprediti internacionalnu prodaju i marketing strukturu, pregovarati i podići cenu medija prava, održavati snažne odnose sa trećim stranama, takmičiti se u Evropi i na međunarodnom planu, zaštititi intelektualna prava i efikasno unaprediti digitalnu medija strategiju • Korišćenje emotivnih slogana: Old Trafford – Teatar Snova • Osigurati privlačnost investicija za potencijalne partnere: sport je „must have“ sadržaj, fudbal je sport broj 1, najgledaniji klub sa velikom bazom fanova, komercijalni prihodi koji proizilaze iz globalnog brenda
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nova digitalna medijska platforma: koncept lajsensing i prava, društvene platforme, mobilne aplikacije, pretplata i članstvo, sponzorstvo i advertajzing, e-komerc • Snažna medijska izloženost kroz društvene mreže: 62 miliona fejsbuk pratilaca, 3,9 miliona tviteraša, 67 miliona mesečnih poseta zvaničnoj veb prezentaciji kluba, 380.000 tvitova dnevno, 144 miliona postova na Youtube-u

Šema br. 12 - PEST analiza – Manchester United-prilagodio autor

Kao i kod ostalih klubova koji su analizirani i za Manchester United je urađena SWOT analiza.

Cilj analize je posmatranje internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Obuhvata analizu pozitivnih i negativnih potencijala kluba. Sastoji se iz četiri faktora: *STRENGTHS* (snaga), *WEAKNESS* (slabosti), *OPPORTUNITIES* (mogućnosti) i *THREATS* (pretnje).

***STRENGTH* – Snaga**

Manchester United jedan je od najuspešnijih timova na svetu. Od 1878.godine do danas osvojeno je 62 trofeja, uključujući i 20 osvojenih titula u Engleskoj. Na listi *Deloitte (Money Football League, 2015)* drugi je na listi od 20 klubova, sa 518 miliona evra. *Brand Finance 2015* brend Manchester United je procenjen na 739 miliona dolara (treće mesto na rang listi 50 najvećih fudbalskih brendova). *Forbs* iznosi procenu da klub u 2014.godini vredi 2,8 milijarde dolara (www.forbes.com).

Transfer market procenjuje da igrači Manchester United-a vrede 462,5 miliona evra. Globalno prepoznatljivi brend sa velikom bazom fanova. Širenje digitalne i društvene platforme i mreža.

Sposobnost uspešne “monetizacije” brenda – visoka popularnost fudbala i kluba, globalna prepoznatljivost brenda i atraktivna marketing strategija, doprinose daljem razvoju uspostavljenog komercijalnog biznis modela. Širok dijapazon proizvoda, kategorija i usluga.

Globalna medijska i marketinška infrastruktura – u Evropi, SAD i Aziji, kroz kancelarije u Velikoj Britaniji i Hong Kongu, omogućavaju sponzorske ugovore, *customer relationship management*, razvoj brenda, marketing i advertajzing podršku. Prvi je evropski fudbalski klub izlistan na njujorškoj berzi.

***WEAKNESS* - Slabosti**

Ugroženost imidž kluba “lošim odnosima sa domaćim navijačima” koji su osnovali Manchester United Support Trust 2005.godine, a koji se protive načinu poslovanja porodice Glejzer. U poslednje dve sezone, klub nije postigao željene

sportske rezultate. Promena trenera, nakon odlaska harizmatičnog Fergusona (Mojes, Gigs i na kraju Van Gal) još uvek nije dala očekivani rezultat. Nedostatak sportskih uspeha može ugroziti i potencijal sponzorskih, odnosno biznis aranžmana.

Troškovi kluba rastu: u sezoni 2012/13 potrošeno je za transfere 120 miliona funti, a prodato za 4 miliona funti, dok je dolazak Van Gala povećao vrednost transfera –kupovine u sezoni 2014/15 na 145 miliona funti i prodaju za 19,6 miliona funti.

Napuštanje sportske politike promovisanja igrača iz sopstvene akademije pod nazivom Manchester United Academy (osnovana 1998.godine) iz koje su nastali Gigs, Skols, Nevil, Bekam, Bat i u kojoj su igrali Pike, Pogba itd. Akademija je nastala na čuvenoj Bejzbijevoj doktrini Manchesterove škole (Bejzbijeve bebe) koja je iznedrila Bobija Čarltona, Džordža Besta, Nobi Stajlsa, Marka Hjuza, Dejvida Plata.

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Nove poslovne mogućnosti. Atraktivnost kluba za sponzore i komercijalne partnere na globalnom nivou. Strategija izgradnje odnosa sa domaćim navijačima na prvom mestu (narušeni odnosi između vlasnika porodice Glejzer i lokalnih navijača MU). Ponuda novih programa i biznis mogućnosti, razvoj navijačke baze na globalnom nivou, posebno u arapskim i azijskim zemljama, SAD, programi franšize i licenci.

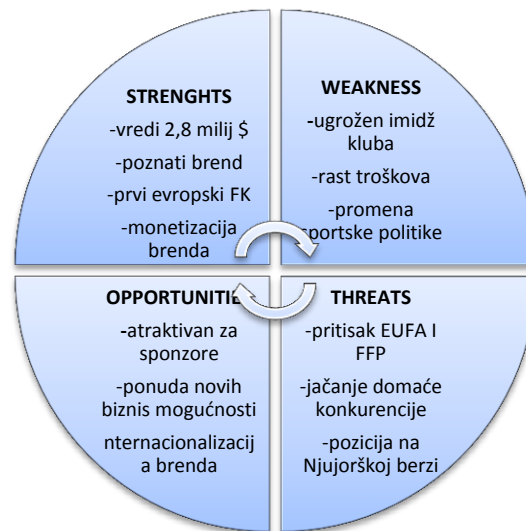
Internacionalizacija brenda i sklapanje sponzorskih ugovora (tehnički sponzori i marketinški sponzorski ugovori o promovisanju imidža kluba, pojedinih igrača i stadiona).

THREATS - Pretnje

Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomskim održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Samo u sezoni 2014/15 klub je kupio igrače u vrednosti za 145 miliona funti, a prodao za 19,6 miliona funti (www.soccerbase.com). Plate igrača predstavljaju 50% ukupnih prihoda.

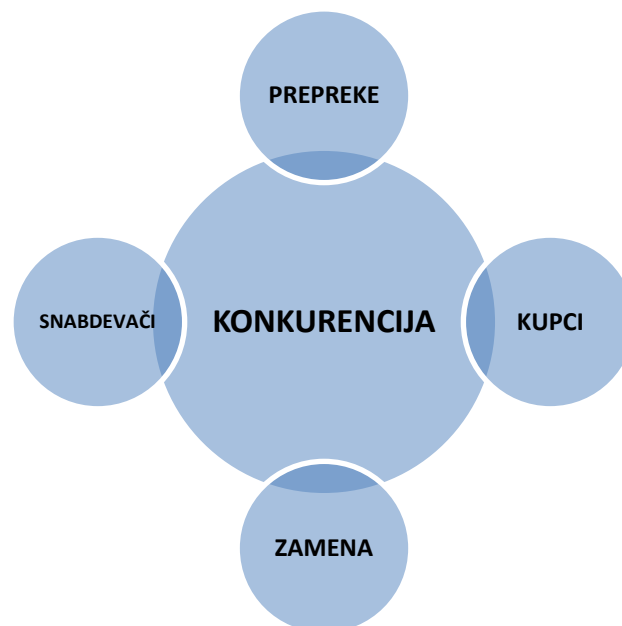
Pozicija na njujorškoj berzi, fluktuacije na finansijskim tržištima Amerike. Dalje izvlačenje novca iz prihoda kluba porodice Glejzer kroz kreditiranje i finansijske aranžmane (zatvorenog tipa). Odnos valuta na finansijskim tržištima (odnos funte

idolara) jer su deonice kluba u dolarima na njujorškoj berzi (trenutni rast dolara u odnosu na druge valute). Jačanje drugih engleskih klubova i pritisak na ekonomskom segmentu sponzorskih ugovora i potpisivanja najboljih igrača. Nedostatak sportskih rezultata (osvajanje titula ili igranje u završnici Lige šampiona).



Šema br. 13 - SWOT analiza – Manchester United-prilagodio autor

Rezultati analize kroz Porterovu matricu daju posebnu sliku pozicije Manchester United-a . U odnosu na pet sila (prepreke, snabdevače, kupce, konkurente i zamenu), tržišna pozicija kluba se može tumačiti na sledeći način:



Šema br. 14 - Porterova matrica konkurentnosti

Prepreke za klub: širenje globalizacije omogućilo je, ne samo Manchester United-u, već i drugim rivalima da svoj fudbalski biznis prošire. Domaća konkurencija – u Premier ligi snažno utiče na postizanje sportskih rezultata. Kupovina vodećih svetskih fudbalskih zvezda – nekad samo za Manchester United, a danas za Chelsea, Manchester siti, Arsenal, Liverpool, Totenhem, Njukastl smanjuje se manevarski prostor klubu. U Evropi jačanje nemačkih klubova i njihova “dobra krvna slika” finansija podiže i sportski uspeh, pored tradicionalno snažnih španskih rivala Reala i Barcelone. Slabiji sporski rezultati otvaraju polje i slabijih prihoda.

Pritisak navijača koji su protiv porodice Glejzer je poseban aspekt poslovanja na domaćem tržištu. UEFA program FFP (Finansijski Fer Plej) “pritiska” smanjenje budžetskog deficita kluba s jedne strane, a sa druge, ozbiljno ugrožava dalji investicioni ciklus kluba. Rast apsolutnih troškova, plata i transfera igrača. Kretanja na berzi i finansijski aspekti kretanja odnosa valuta. Manchester United ostvaruje prihode u funtama i evrima, a kotira se na berzi u američkim dolarima.

Sa aspekta kupaca i eventualnih pretnji za klub, postoji samo opasnost ukoliko se smanji njegova finansijska snaga, akvizicije novih igrača, pre svega zbog snažne konkurencije drugih klubova. Za navijače, kao i za komercijalne partnere, je važno da klub nastavi sa sportskim uspesima. Globalno, navijači očekuju da Manchester United-a da ima najveće zvezde fudbala i ostvaruje vrhunske sportske rezultate.

Istorijski uspeh i harizma Aleksa Fergusona, koji je pored uloge trenera prvog tima, imao i ulogu menadžera sportskog sektora, sa značajnim uticajem i na biznis politiku kluba, ostavio je snažan trag na politiku kluba. Marketinški, na najvišem nivou, je obavljena zamena i uvođenje Mojesa kao “izabranog” naslednika. Nedostatak očekivanog sportskog uspeha naterao je menadžment kluba da potraži adekvatnu zamenu za neponovljivog Fergija. Izabran je trener posebnog respekta i rezultata, holanđanin Van Gal - osvajač mnogih trofeja sa Ajaksom, Barselonom i Bajernom.

Potencijalni faktori pregovaračke snage snabdevača se prvenstveno odnose na kvalitetan biznis model sa pet elemenata uspešne strategije: razvoj i širenje portfolija globalnih i regionalnih sponzora, budući razvoj prodaje, merčendajzinga, tekstila i licencnog biznisa, eksploatacija novih medija i mobile sektora, diversifikacija prihoda i rast profitne margine, unapređenje distribucije TV i medija prava.

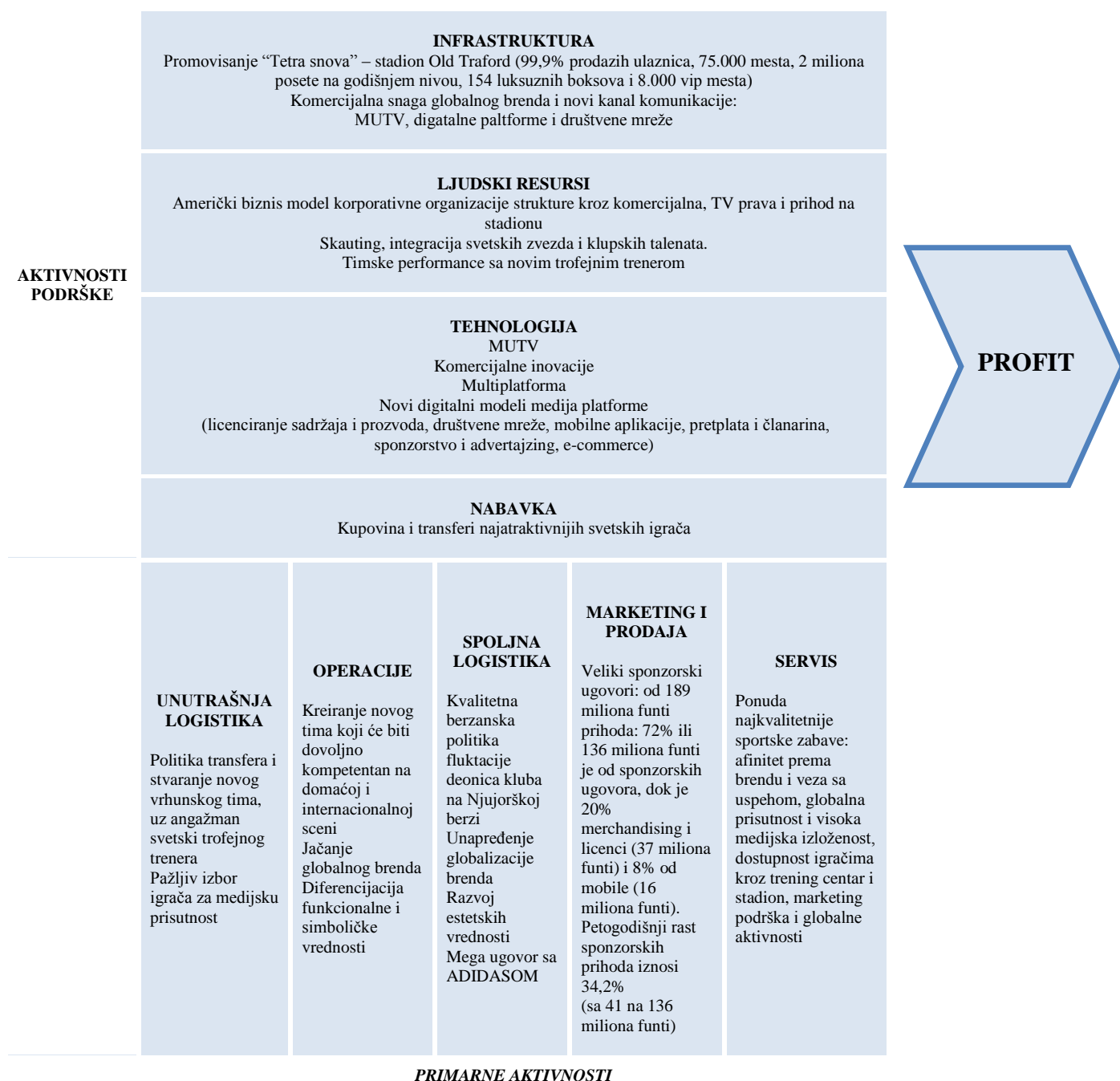
Manchester United primenjuje poslovanje u nekoliko ambijenata: vrednost fudbalskog (i sve oko njega) sadržaja raste, fudbal je sport broj 1, United je najgledaniji fudbalski klub na svetu i na kraju, komercijalni prihodi su rezultat poslovanja globalnog brenda. Za klub je vrlo važno da imaju atraktivne igrače. U sezoni 2014/15 kupljeni su Herera, Šo, Pareira, Roho, Di Marija, Blind za ukupno 145,5 miliona funti. Na pozajmicu je doveden Falkao, a golman Valdes je potpisao ugovor, kao slobodan igrač. Prodato je (ili otišlo zbog isteka ugovora) 13 velikih zvezda iz prethodnog perioda, kao što su Ferdinand, Vidić, Evra, Velbek, Kagava, Zaha, Anderson ... dok su u prethodnom periodu dovedeni Van Persi, Felaini, Mata.

Svetska prvenstva su uvek početak novog investicionog ciklusa kupovine igrača. Najbolji klubovi se utrkuju u novim akvizicijama igrača. Kvalitetni igrači i dobri sportski rezultati povećavaju interes za klub i njegove aktivnosti, a posebno u domenu medijskog prisustva, što automatski povlači i interes sponzora i komercijalnih partnera. Manchester United spada u najgledanije klubove (u sezoni 2013/14 82,1 miliona TV gledalaca je pratilo klub). Manchester United drži 51% TV auditorijuma Premijer lige. U SAD Manchester United spada u klub (van Amerike) sa najvećim brojem pristalica. Na turneji u SAD zabeležena je rekordna poseta na jednoj fudbalskoj utakmici: 109.316 gledalaca na stadionu u Mičigenu protiv Real Madrida.

Porterov lanac vrednosti, kao analitički model, obuhvata analizu aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. S obzirom da je pozicija u okviru samog kluba, ova analiza je urađena da bi se utvrdila njegova konkurentska snaga.

Po izveštaju iz 2014 godine Manchester United, u odnosu na period iz 2008. godine je višestruku uvećao svoje prihode: ukupan prihod 2008. godine je iznosio 256 miliona funti, dok je 2014. godine porastao na 443 miliona funti (*MU investor presentation 2014*). Struktura prihoda za 8 godina se značajno promenila. Komercijalni prihodi čine 44% ukupnih prihoda (u 2008. godini su iznosili 24%) i iznose 189 miliona funti. Kumulativno beleže rast od 20,8%. Najveći deo prihoda u 2008. godini, poseta stadionu na utakmicama (42%) je pao u učešću na 25% ukupnih prihoda. Interesantno je da 2008. godine u realnim vrednostima, Manchester United je imao 107 miliona funti od utakmica, dok je u 2014. godni on porastao na 108 miliona funti. Rast u realnim vrednostima je pre svega politika cene karata (cena je povećana) jer i onda kao i sada,

stadion ima 75.000 mesta. Prihod od TV prava je porastao na 34% ,u odnosu na 31% 2008. godine (www.manutd.com).



Šema br. 15 -Porterov lanac vrednosti – Manchester United-prilagodio autor

U eri pre dolaska porodice Glejzer, Ferguson je pažljivo negovao politiku promovisanja igrača iz sopstvene akademije i traganju za mladim vrhunskim talentima (Gigs, Bekam braća Nevil, Skols, Bat, a kasnije dovođenje mladih Kristijana Ronalda, Nanija, Andersona itd.). Unutrašnja logistika proizilazi iz aktivnosti kontrole inputa. Svestan da su igrači iz sopstvenog pogona najvažniji snabdevači u procesu kreiranja

vrednosti kluba, bilo da je reč o sportskom uspehu ili atraktivnosti sponzorskih ugovora, Ferguson je negovao imidž kluba koji promoviše sopstvene zvezde. Zato je za klub neophodno vertikalno integrisano upravljanje, koje se odnosi na vlasništvo i kontrolu inputa. Novi biznis model porodice Glejzer, otkup svih deonica kluba, povlačenja sa berze, pojavljivanje na singapurskoj berzi 2011.godine, a zatim predstavljanje na njujorškoj berzi 2012.godine menja i politiku transfera igrača. Potrebne su zvezde i vrhunski igrači koji će odmah nastaviti stazama uspeha. Trend pozitivne relacije između rasta troškova plata igrača i sportskih performansi (maksimalizacija sportskog rezultata je vezana za rast plata igrača), i u slučaju Manchester United-a se to potvrđuje. Uprkos rastu prihoda i dobrim sportskim rezultatima, finansije su vrlo ranjive i to je jedan od razloga što vlasnici (porodica Glejzer) povlače svoje prihode, odnosno profite. Drugi razlog leži u pojačanoj konkurenciji na tržištu fudbala, i u sportskoj i u komercijalnoj oblasti.

Pritisak konkurencije i javnosti (posebno domaćih navijača okupljenih oko protivnika porodice Glejzer u *MUST – Manchester United Supporters Trust*) uslovile su da operacije kluba budu usmerene na biznis model, jačanje komercijalizacije i globalizacije brenda kao i formiranje pobjedničkog tima, kako na domaćem polju tako i u internacionalnoj sferi. Inputi (angažman vrhunskih igrača ili trenera) se moraju transformisati u finalni proizvod (osvajanje titula). Neuspeh u osvajanju titule, ne igranje u Ligi šampiona se amortizuje snažnijim komercijalnim i marketinškim kampanjama. Dovodi se Luj Van Gal, trofejni trener vodećih evropskih klubova, koji bi trebao da bude garant sportskih uspeha, a samim tim i poslovnih performansi.

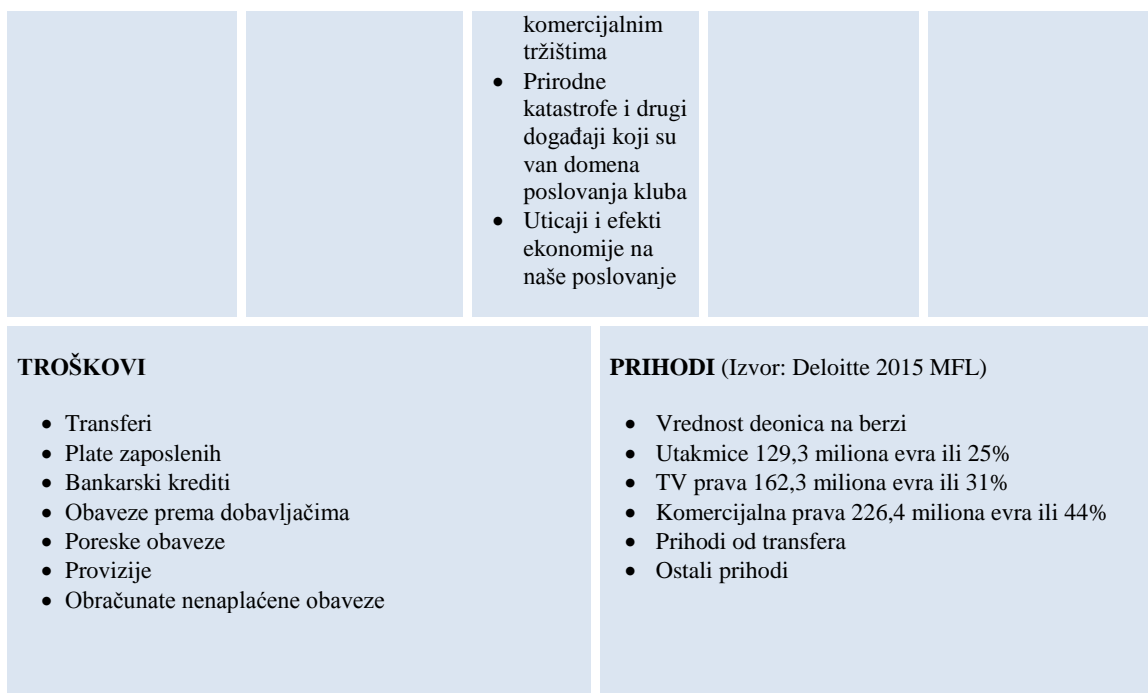
Spoljna logistika kluba je usmerena na internacionalizaciju i globalizaciju brenda. United je pouzdan i tražen komercijalni partner. Za period od 2000 do 2006.godine, naslovni sponzor na dresovima je bio Vodafon sa ugovorom od 8 miliona funti godišnje. U narednom periodu od 2006 do 2010. godine na dresovima je bio logo vodeće američke osiguravajuće kompanije AIG (14,1 miliona funti godišnje) da bi u periodu od 2010 do 2014.godine glavni sponzor bila multinacionalna kompanija (osiguranje) iz Londona AON koja je platila 19,6 miliona funti godišnje za 4 godine. Za naredni period od 2014 do 2021. godine naslovni sponzor je Chevrolet. Ukupna vrednost petogodišnjeg ugovora je 559 miliona dolara (*MU Investor presentation 2014*).

Sa marketinškog aspekta klub je vrlo uspešan. Sklopljen je rekordni 10 – godišnji ugovor sa Adidasom uz garantovanu minimalnu vrednosti od 750 miliona funti, ili 75 miliona funti godišnje. To podrazumeva već uspostavljenu i realizovanu strategiju *retail-a, e-commerce, mono brend* proizvoda i fudbalske škole. Samo u ovom segmentu, kroz važeći ugovor sa Nike kompanijom klub je prihodovao 303 miliona funti plus 50% od profita (ugovor je trajao 13 godina). Zabeležena je godišnja prodaja od 2 miliona dresova i preko 3 miliona co-brand proizvoda, na 10.000 maloprodajnih mesta.

Canvas model opisuje vrednost kluba, njegovu infrastrukturu, kupce i finansije i podeljen je u devet blokova, koji su navedeni u narednoj šemi (šema br. 16).

PARTNERI	AKTIVNOSTI	VREDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTACIJA KUPACA
<p>Agenti fudbalera Engleska fudbalska liga FA kup Liga kup Liga Šampiona Liga Evrope</p> <p>Glavni Sponzor: CHEVROLET</p> <p>Globalni partneri: AON ABENGOA AEROFLOT APEROL SPRITZ BULOVA BETWIN</p> <p>Tehnički partner: NIKE</p> <p>Regionalni partneri: HONDA ACHILLES RADIAL APOLLO TYRES CHIVITA CHO-A PHARM EVROFOOD FEDERAL GLOOPS</p> <p>Medija partner: BAKCELL BELGACOM TV DIREC TV PANAMERICA ECLAT MEDIA GROUP FIJI TV GLOBACOM PCCW</p>	<p>Prvenstvo, liga kup i FA kup Liga šampiona Promotivne turneje i aktivnosti</p> <p>U poslednje 4 godine klub je odigrao 23 egzibicione utakmice na svim kontinentima: Australiji, Kini, Nemačkoj, Hong Kongu, Irskoj, Japanu, Norveškoj, Južnoj Africi, Švedskoj, SAD i Tajlandu. U SAD je postavljen i rekord gledanosti fudbalske utakmice na stadionu: 109.318 navijača na Mičigen stadionu.</p> <p>Biznis model strategije upravljanja kroz koercijalne aktivnosti – monetizacija globalnog brenda kroz sponzorstvo, retail, merchandising, product licensing, mobile & content.</p> <p>Desetogodišnji ugovor sa Adidasom (od sezone 2015/16)</p>	<p>Slogan “Always striving for greatness. To be the best football club in the world both on and off the pitch” (Uvek težiti ka najboljem. Biti najbolji fudbalski klub na svetu na i izvan terena)</p> <p>Primena američkog korportavnog modela upravljanja biznisom i marketingom kroz alijanse sa biznis performansama klubova čiji su vlasnici porodica Glejezer.</p> <p>Tzv “Statement” kluba – na naše poslovanje utiču različiti faktori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naša zavisnost od performansi i popularnosti prvog tima • Održavanje, unapređenje i zaštita našeg brenda i reputacije sa ciljem proširenje broja fanova i sponzorske baze • Veza sa evropskim takmičenjima 	<p>Strategija globalnog brenda – godišnje se proda 5 miliona licenciranih proizvoda Manchester Uniteda, od toga 2 miliona dresova. Preko 200 licenci u 120 zemalja</p> <p>Kreirana je CRM baza (Customer Relationship Management) koja beleži kontakte i transakcije: 37 milona notifikacija sa godišnjim rastom od 15,6%</p> <p>Veb sajt na 7 jezika i 47 miliona poseta mesečno.</p> <p>Kumulativni auditorijum se procenjuje na 2,8 milijardi gledalaca na 197 geografskih teritorija. 55 živih prenosa je pratilo oko 37 miliona gledalaca po utakmici.</p> <p>Snažna diferencijacija u odnosu na domaće engleske konkurente i</p>	<p>Klub ima 99% popunjenosti kapaciteta na stadionu Old Traford</p> <p>Po izjavi komercijalnog direktora Richarda Arnolda 88% navijača je van Velike Britanije:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 108 miliona u Kini • 55 miliona u Indoneziji • 35 miliona u Indiji • 26 miliona u Vijetnamu • 24 miliona u Meksiku • 34 miliona u Severnoj Americi <p>Istraživačka agencija Kantar je objavila da 2012.godine 659 mil fanova prati MU.</p> <p>Na globalnom nivou klub ima preko 200 klubova navijača kroz MUSC (Manchester United Supporters Club) u 24 zemlje.</p>

<p>MEO PORTUGAL TELECOM</p> <p>Finansijski partneri: AFB BANIF BANK BDV CHINA CONSTRUCTION BANK COMMERCIAL BANK OF QATAR DANAMOM DENIZBANK EMIRATES NBD</p>	<p>vredan 750 miliona funti (75 godišnje)</p> <p>Po godišnjem izveštaju kluba za 2014.godinu MU je samo od sponzorstva ostvario 135,8 miliona funti. Od merchandisinga 37,5 miliona funti, mobile 16 miliona funti, prihodi od TV prava su iznosili 135,8 miliona funti, dok su prihodi od utakmica na stadionu doneli 108,1 miliona funti.</p>	<p>kao izvor budućih prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregovaranje i cene media prava su van našeg značajnog uticaja • Akcije i aktivnosti drugih klubova premier lige su protiv naših interesa • Sposobnost da se privuku i zadrže ključni igrači koji povećavaju plate i transfer • Unapređenje digitalne medija strategije kao novog oblika prihoda 	<p>svetske takmace – Real Madrid i Barcelonu</p>
	<p>RESURSI</p> <p>Deonice na Njujorškoj berzi su vlasništvo Red Footbal LCC koja kontroliše 27,69% deonica A klase, 83,06% B klase koje zajedno ukupno čine 81,34 upravljačkih prava.</p> <p>Od 2012.godine kompanija koja je izlistana na berzi je Manchester United plc sa 8.333.334 deonice A klase sa početnom cenom od 14,00\$</p> <p>Stadion Old Traford</p> <p>Media prava: 29% prihoda TV prava od igranja u Ligi Šampiona i 65,5% od TV prava iz Premier lige</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rast prihoda i njihovo adekvatno upravljanje • Sposobnost izgradnje i održavanja marketing infrastrukture u odnosu na povećane rizike poslovanja • Sposobnost da se obnove ili zamene boljim postojeći komercijalni ugovori • Izloženost kreditnim rizicima u odnosu na medije, komercijalne aranžmane i politiku transfera • Povezanost sa različitim nivoima takmičenja i ligama u odnosu na pravila • Odnosi u merchandising, licenciranju i sponzorstvu sa partnerima • Održavati visok stepen posete na Old Trafordu • Izloženost u rastu konkurencije u fudbalu i na 	<p>KANALI</p> <p>Utakmice na stadionu – match day business:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 99% popunjenosti na Premier ligi • 76.000 mesta • 2 miliona gledalaca godišnje • 154 luksuznih boksova • 8.000 executive mesta <p>Medijska platforma: TV MUTV</p> <p>Digitalna platoforma</p> <p>Društvene mreže: preko 659 miliona pratilaca u medijima i na društvenim mrežama.</p>



Šema br. 16 - Canvas model - Manchester United-prilagodio autor

5.3. AC Milan

Associazione Calcio Milan je italijanski fudbalski klub iz grada Milana. Od postanka boje kluba su crvena i crna tako da su širom Italije i Evrope poznati kao „rossoneri“ (crveno-crni). Uz Real Madrid najuspešniji su tim na evropskoj sceni sa 7 osvojenih titula Lige Prvaka, iz 10 finala. Takođe, u Italiji su drugi klub po broju osvojenih titula (Scudetto), ukupno 18, uz 5 puta osvojeni italijanski kup - Coppa Italia (wikipedia.org).

Tim:	AC Milan
Puni naziv:	Milan Associazione Calcio s.p.a.
Zemlja:	Italija
Osnovan:	16.12.1899.
Boje klubova:	Crveno – crna
Uspesi:	
4x Svetski kup:	1969, 1989, 1990, 2007
7x Liga šampiona:	1963, 1969, 1989, 1990, 1994, 2003, 2007
5x Evropska liga:	1989, 1990, 1994, 2003, 2007
2x Kup kupova:	1968, 1973
18x Prvak Italija:	1901, 1906, 1907, 1951, 1955, 1957, 1959, 1962, 1968, 1979, 1988, 1992, 1993, 1994, 1996, 1999, 2004, 2011
2x Prvak Italija 2 liga:	1981, 1983
5x Kup Italija:	1967, 1972, 1973, 1977, 2003
6x Super kup Italija:	1988, 1992, 1993, 1994, 2004, 2011

U tabeli br. 22 je predstavljen menadžment italijanskog fudbalskog kluba AC Milan, koje su ga osobe vodile i sačinjavale u periodu od pet sezona.

Tabela br.22 – Struktura menadžmenta AC Milan

R.br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Carlo Ancelotti trener	49	Ita.	07.11.2001.	31.05.2009.	PSG	Bivši igrač
2	Leonardo trener	40	Bra.	01.07.2009.	17.05.2010.	PSG	Bivši igrač
3	Angelo Castellazzi pomoc. tren.	37	Ita.	01.07.2009.	25.12.2010.	PSG	Prof. sporta
4	Mauro Tassotti pomoc. tren.	49	Ita.	18.03.2001.	-	AC Milan	Bivši igrač
5	Valerio Fiori golma. tren.	40	Ita.	01.07.2007.	-	AC Milan	Bivši igrač
6	Bruno Dominici kond. trener	39	Ita.	01.07.2007.	-	AC Milan	Sportski menadžer
7	Nikolai Castellazzi Trener za pevide	33	Ita.	01.07.2009.	-	AC Milan	Sportski menadžer
8	Andrea Maldera fitness trener	38	Ita.	01.07.2005.	-	AC Milan	Prof. sporta

9	Paolo Berlusconi podpredsednik	60	Ita.	28.05.1989.	-	AC Milan	Ekonomista
10	Gianni Nardi podpredsednik	59	Ita.	01.07.1994.	04.10.2011.	Bez kluba	Pravnik
11	Adriano Galliani menadžer kluba	65	Ita.	01.07.1986.	-	AC Milan	Ekonomista
12	Filippo Galli kordinator za talente	46	Ita.	01.07.2008	-	AC Milan	Bivši igrač
13	Vittorio Mentana tim menadžer	53	Ita.	01.07.2008.	-	AC Milan	Sportski menadžer
14	Ariedo Braid sportski direktor	63	Ita	01.07.1986.	-	AC Milan	Bivši igrač
15	Mauro Pederzoli šef analitike	48	Ita.	01.07.2009.	-	AC Milan	Ekonomista
16	Ibrahim Bá scout	36	Fra.	01.07.2008.	-	AC Milan	Bivši igrač
17	Giovanni Mauri fizioterapeut	53	Ita.	07.11.2001.	-	AC Milan	Doktor

Izvor: www.acmilan.com - prilagodio autor

Iz tabele br. 22 se može videti da većinu zaposlenih u menadžmentu čine Italijani, sa prosečnom starosti od 48 godina. Od 17 članova, dvoje su iz administrativnog, odnosno upravljačkog dela, dok su ostali deo sportskog sektora. Može se videti da u menadžmentu FC Milan od 17 članova, 8 su treneri (47%).

U tabeli br. 23 može se videti struktura menadžmenta kluba AC Milan.

Tabela br. 23-Struktura menadžmenta AC Milan

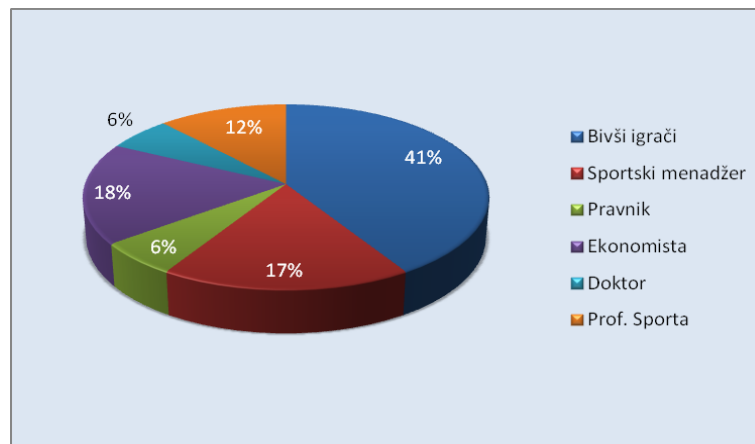
Bivši igrači	7
Sportski menadžer	3
Pravnik	1
Ekonomista	3
Lekar	1
Prof. Sporta	2

Izvor: www.acmilan.com - prilagodio autor

Iz tabele br. 23 se može videti da strukturu menadžmenta AC Milan čine bivši igrači, zatim sportski menadžeri i ekonomisti, kao i profesori sporta, lekar i pravnik.

Na grafikonu br. 10 može se videti odnos strukture zaposlenih koji je sačinjavao menadžment kluba.

Grafikon br. 10 -Odnos zaposlenih menadžmenta AC Milan



Izvor: www.acmilan.com - prilagodio autor

Grafikon br. 10 prikazuje stručne kompetencije zaposlenih, koji su sačinjavali menadžment u AC Milanu. Rezultati su sledeći: 17 zaposlenih od kojih 41% su bivši igrači, 17% su sportski menadžeri, 6% su pravnici, 18% ekonomisti, 6% lekari i 12% su profesori sporta.

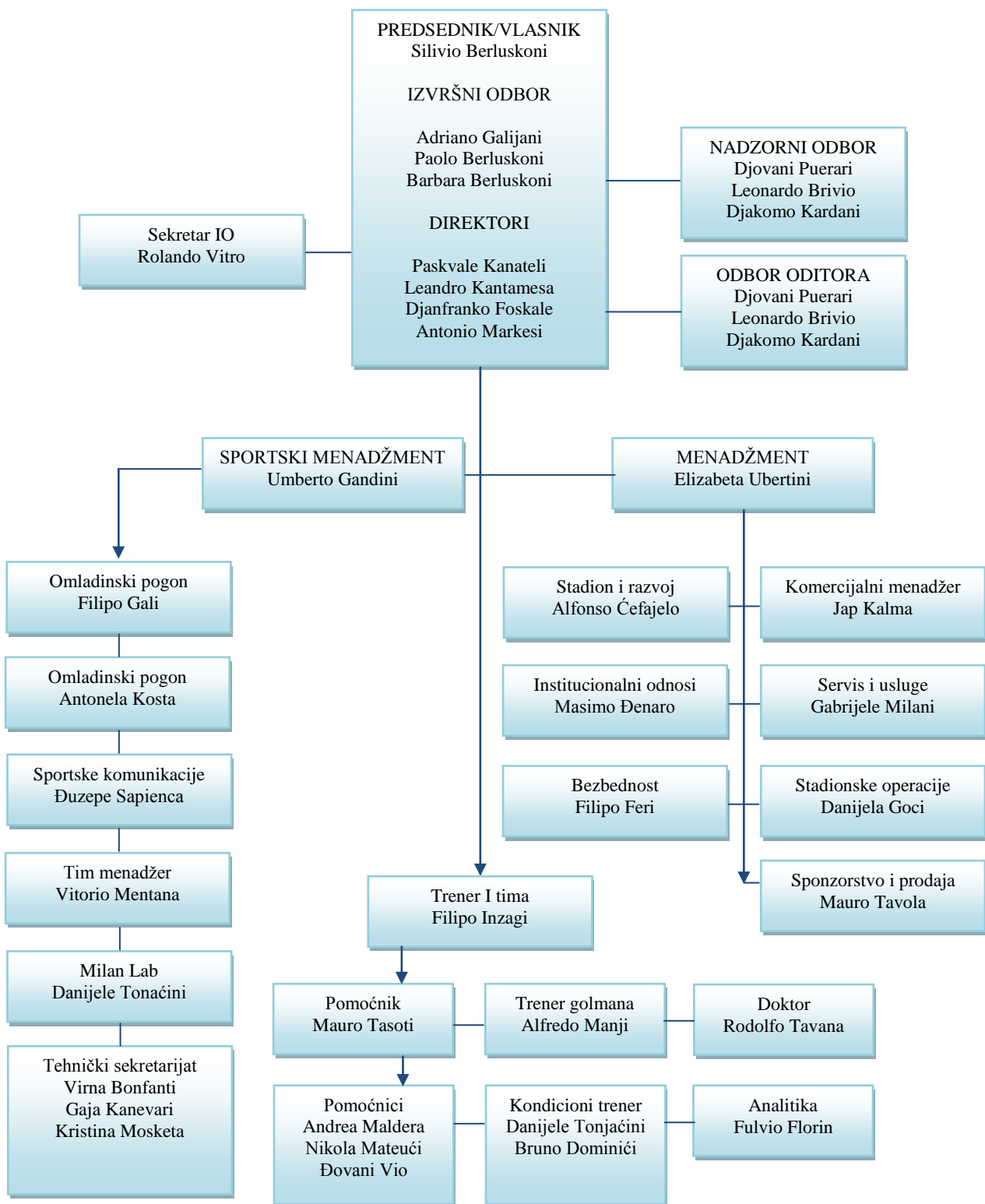
Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije. Čine je izvršni odbor na čijem je čelu predsednik, odnosno vlasnik kluba, dva potpredsednika (brat i ćerka) i operativni direktor koji ima i zvanje potpredsednika kluba. U upravnom odboru nalaze se i četiri direktora.

Pošto je holding kompanija Fin Invest vlasnik kluba, pored upravnog odbora postoje još dva organa koja kontrolišu rad: nadzorni odbor sa tri člana i odbor oditora (tri člana).

Operativno radom izvršnog odbora rukovodi sekretar izvršnog odbora.

Klub je podeljen na dve celine: sportski menadžment i menadžment.

Sportski menadžment sastoji se od: omladinskog pogona, sportske komunikacije, Milan laba i tehničkog sekretarijata. Trener I tima sa svojim timom direktno odgovara izvršnom odboru. Menadžment čine: komercijalni poslovi, stadion i razvoj, stadionske operacije, infrastruktura, bezbednost, servis, usluge, sponzorstvo i prodaja.



Šema br.17 – Model organizacije AC Milan 2014/15 - Izvor: www.acmilan.com/-prilagodio autor

Tabela br. 24 prikazuje ostvareni prihod u analizirajućem periodu kao i sliku poslovanja kluba.

Tabela br. 24-Ostvareni prihodi u analizirajućem periodu(u mil.evra)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Ulaznice (prodaja)	25,0	28,6	29,5	27,5	33,8
2.	Mediji (prodaja TV prava)	105,1	116,5	109,6	115	140
3.	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)	61,7	82,2	80,9	81,1	79,8
4.	Ukupan ostvareni promet	191,8	227,2	220,0	223,6	253,6
5.	Dohoci – plate (igrači , menadžment, zaposleni itd.)	-176,5	-178,8	-192,8	-199,1	-176,4
6.	Premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta, zaposleni itd.)	-63,2	-73,9	-69,2	-74,2	-71,8
7.	Saldo (od ostvarenog prometa kad oduzmemo plate i primije)	-47,9	-25,5	-42,0	-49,7	5,4
8.	Igrači i amortizacija (službena vozila, smeštaj, ishrana igrača, prevodioci, itd.)	-35,6	-35,1	-42,7	-44,9	-44,4
9.	Amortizacija (vozila kluba, gorivo, troškovi energenata kao što su struja, voda, komunalije i ostalo, održavanje stadiona i klubskih prostorija, itd.)	-9,2	-8,9	-16,5	-10,7	-10,2
10.	Profit od transfera igrača	-15,4	-19,7	57,0	-19,1	-34,1
11.	Dobit prije oporezivanja	-108,1	-89,2	-44,2	-124,4	-88,7
12.	Oporezivanje (u Italiji porez iznosi 25%)	-27,0	-22,3	-11,1	-31,1	-22,2
13.	Dobit nakon oporezivanja	-135,1	-111,5	-55,3	-155,5	-110,9

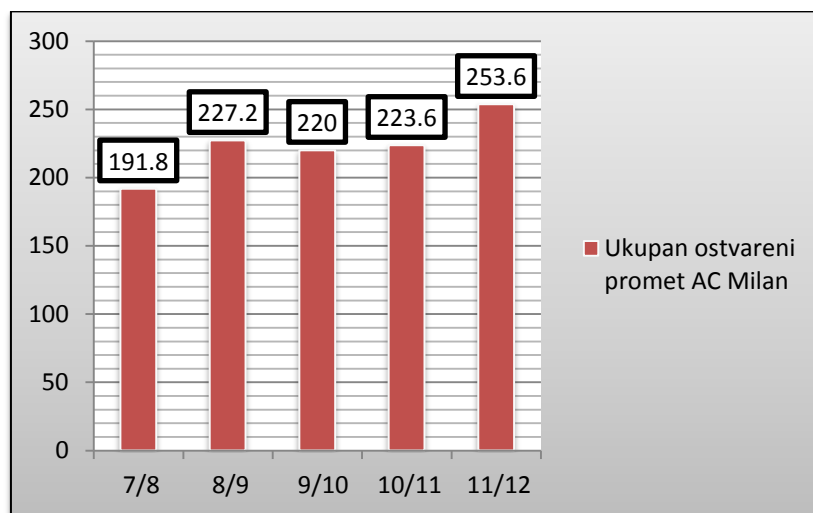
Izvor: www.acmilan.com/- prilagodio autor

Iz tabele br. 24 može se videti da su glavni prihodi kluba ulaznice, mediji (TV prava) i komercijalni izvori (reklame, sponzori, rekviziti i sl.). Ukupan ostvareni promet u periodu analize, kretao se oko 200 miliona evra, pri čemu manji pad se reflektovao u sezoni 2009/10 usled pada prihoda od media. Posmatrajući svaku stavku prihoda, najveće učešće je prisutno od medija (TV prava) sa 105,1 milion evra u sezoni 2007/08, do 140 miliona za sezonu 2011/12, sasvim logično jer je vlasnik kluba i veliki evropski TV magnat. Sa druge strane, troškove kluba, kategorija plate (igrača, menadžmenta, zaposlenih itd.), premije i novčane nagrade kretali su se oko prosečnih vrednosti. Sredstva namenjena za isplatu plata, premija u sezoni 2007/08 bila su identična planiranim izdacima za sezonu 2011/12. Nekih značajnijih promena u okviru troškova amortizacije igrača i amortizacija kluba nije bilo. Profit od transfera igrača imao je nagli rast u sezoni 2009/10 kada je iznosio 57 miliona evra, da bi u naredne dve sezone nastavio sa opadajućim trendom, te prikazao negativan rezultat od kupovine i prodaje igrača. Iako je klub u posmatranom periodu bez značajnih sportskih rezultata (osvajanje samo jedne nacionalne titule, u sezoni 2010/11) finansijsko poslovanje kluba je imalo blagi rast. Razlog negativnog profita leži pre svega u visokim stapkama oporezivanja. Jedino je u sezoni 2009/10 ostvaren najmanji gubitak od 55,3 miliona evra jer je klub

prodao igrače u vrednosti do 57 miliona evra i tako amortizovao inače velike gubitke (što je i trend, jer je klub u posmatranom periodu beleži vrlo visoku negativnu dobit.)

Grafikon br. 11 prikazuje bilans poslovanja kluba AC Milan koji je ostvario bruto dobit u analizirajućem periodu, gde se može videti da su poslovali sa velikim dobitcima sa tendencijom blagog pada prihoda u sezoni 2009/10.

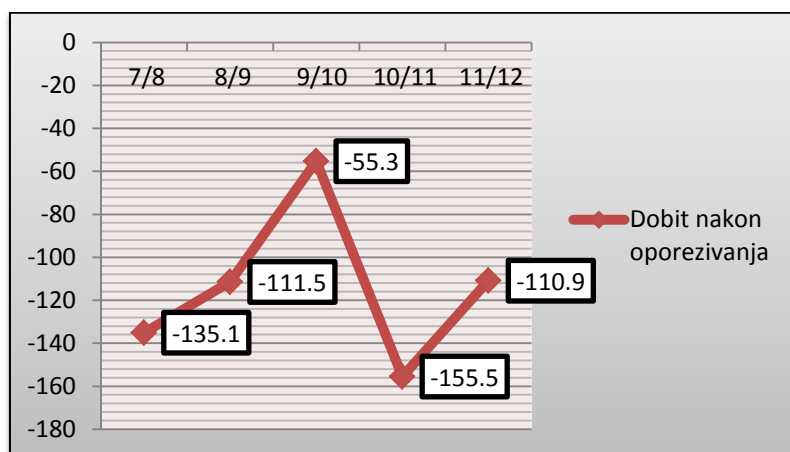
Grafikon br. 11 – Ukupan ostvareni promet AC Milan (u mil evra)



Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Grafikon br. 12 prikazuje dobit nakon oporezivanja prihoda kluba u periodu obuhvaćenom analizom.

Grafikon br.12 – Dobit nakon oporezivanja AC Milan(u mil. evra)



Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Grafikon br. 12 prikazuje dobit nakon oporezivanja u analizirajućem periodu. Može se videti da su poslovali sa velikim gubicima. Sezona 2007/08 završena je sa

gubitkom od 135,1 milion evra, naredne dve sezone bile su veoma pozitivne te je klub uspeo smanjiti gubitak na 55,3 miliona evra. Loša politika kluba na polju transfera igrača, kao i povećani izdaci za plate i premije igrača i zaposlenih doveli su do toga da klub u sezonu 2010/11 završi sa ogromnim gubitkom i to u iznosu od 155,5 miliona evra. Naredna sezona takođe je završena sa negativnim poslovanjem, ali je klub uspeo da smanji gubitak na 110,9 miliona evra.

U tabelama br. 25, 26, 27, 28 i 29 prikazane su sezone 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11 i 2011/12 i uspešnost njihovih sportskih rezultata u domaćoj ligi, domaćem kupu kao i u evropskim i svetskim kup takmičenjima.

Tabela br. 25-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08

Domaća liga 5 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
3.	Juventus	38	72	35
4.	AC Fiorentina	38	66	16
5.	AC Milan	38	64	28
6.	Sampdoria Genua	38	60	10
7.	Udinese Calcio	38	57	-5
UEFA – Champions League 8/1				
04.03.08.	AC Milan	0:2	Arsenal	
20.02.08.	Arsenal	0:0	AC Milan	
Kup Italije 8/1				
20.03.08	Catania Calcio	1:1	AC Milan	
27.02.08.	AC Milan	1:2	Catania Calcio	
UEFA Super kup osvajači				
31.08.07.	AC Milan	3:1	FC Sevilla	
FIFA Klub – WM osvajači				
16.12.07.	Club Atlético Boca Juniors	2:4	AC Milan	

Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Iz tabele br. 25 koja prikazuje sportski uspeh fudbalskog kluba AC Milan za sezonu 2007/08 može se videti da su u domaćoj ligi zauzeli 5 mesto.

U takmičenju *UEFA – Champions League* klub je eliminisan od Arsenal-au 1/8 finala. U domaćem kupu takođe su eliminisani u 1/8 finala od Catania Calcio.

UEFA Super kup su osvojili pobedivši španskog kluba FC Sevilla.

Takođe su bili osvajači *FIFA Klub – WM* gde su u finalu savladali argentinski klub Club Atlético Boca Juniors.

Dakle, od ukupno pet takmičenja u kojima su učestvovali, AC Milan je uspeo da bude pobednik u dva takmičenja.

Tabela br. 26-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09

Domaca liga 3 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	F.C. Internazionale Milan	38	84	38
2.	Juventus	38	74	32
3.	AC Milan	38	74	35
4.	AC Fiorentina	38	68	15
5.	FC Genua 1893	38	68	17
UEFA – Cup 3 krug				
26.02.09.	AC Milan	2:2	Werder Bremen	
18.02.09.	Werder Bremen	1:1	AC Milan	
Kup Italije 1/8				
03.12.08	AC Milan	1:2	Lazio Rom	

Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Iz tabele br. 26 može se videti sportski uspeh fudbalskog kluba AC Milan za sezonu 2008/09 gde su u domaćoj ligi osvojili 3 mesto.

U takmičenju UEFA–Cup u trećem krugu klub je eliminisan od Werder Bremen. U domaćem kupu takođe su eliminisani u 1/8 finala od Lazio Rom-a.

Dakle, od ukupno tri takmičenja u kojima su učestvovali, AC Milan nije uspeo da osvoji ni jedno takmičenje.

Tabela br. 27 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10

Domaća liga 3 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	F.C. Internazionale Milan	38	82	41
2.	AS Roma	38	80	27
3.	AC Milan	38	70	21
4.	Sampdoria Genua	38	67	8
5.	US Palermo	38	65	12
UEFA Champions League 1/8:				
10.03.10.	Manchester United	4:0	AC Milan	
16.02.10.	AC Milan	2:3	Manchester United	
Kup Italije 1/4:				
27.01.10	AC Milan	0:1	Udinese Calcio	

Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Iz tabele br. 27 koja prikazuje ostvareni sportski uspeh fudbalskog kluba AC Milan za sezonu 2009/10 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili 3 mesto.

U takmičenju UEFA – Champions League klub je eliminisan od Manchester United -a u 1/8 finala. U domaćem kupu takođe su eliminisani u 1/4 finala od Udinese Calcio.

Dakle, od ukupno tri takmičenja u kojima su učestvovali, AC Milan nije uspeo da osvoji ni jedno takmičenje.

Tabela br.28 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	AC Milan	38	82	41
2.	FC Internazionale Milan	38	76	27
3.	Napoli	38	70	20
4.	Udineze	38	66	22
5.	Lazio	38	66	16
UEFA – Champions League 1/16				
15.02.11.	AC Milan	0:1	Totenhem	
09.03.11	Totenhem	0:0	AC Milan	
Cup Italije ½				
20.04.11.	AC Milan	2:2	Palermo	
10.05.11.	Palermo	2:1	AC Milan	

Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Tabela br. 28 prikazuje ostvareni sportski uspeh fudbalskog kluba AC Milan za sezonu 2010/11 gde se može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan od Totenhema u 1/16 finala. U domaćem kupu takođe su eliminisani, ali u finalu od Palerma.

Sezonu 2010/11 od ukupno tri takmičenja u kojima su učestvovali, AC Milan uspeo je da osvoji samo jedno takmičenje i to prvo mesto u domaćoj ligi.

Tabela br.29 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12

Domaća liga 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Juventus	38	84	48
2.	AC Milan	38	80	41
3.	Udineze	38	64	17
4.	Lazio	38	62	9
5.	Napoli	38	61	20
UEFA – Champions League ¼				
28.03.12.	AC Milan	0:0	FC Barcelona	
03.04.12.	FC Barcelona	3:1	AC Milan	
Cup Italije finale				
08.02.12.	AC Milan	1:2	Juventus	
20.03.12.	Juventus	2:2	AC Milan	
Italijanski super cup – osvajači				
06.08.11.	AC Milan	2:1	FC Internazionale Milan	

Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Tabela br. 29 prikazuje ostvareni sportski uspeh fudbalskog kluba AC Milan za sezonu 2011/12. U odnosu na prethodnu sezonu, klub nije uspeo da zadrži prvo mesto na tabeli u domaćoj ligi.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan od Barcelone u 1/4 finala. Klub nije uspeo ni da osvoji titulu u domaćem kupu, biva eliminisan u finalu od ekipe Juventusa, koja je u posmatranoj godini i osvojila domaću ligu.

Iako nisu uspeali da se izbore za bolji plasman u Ligi šampiona, kao ni da zadrže prvu poziciju na tabeli u domaćoj ligi, niti da osvoje domaći kup, AC Milan uspeva u posmatranoj sezoni jedino da osvoji titulu najbolje ekipe u domaćem super kupu, pobedivši ekipu Intera.

Sezonu 2011/12, od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, AC Milan uspeo je da osvoji samo jedno takmičenje.

Tabela br. 30 prikazuje bilans kluba kako je poslovao na polju transfera u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti koliko su kupovali, koliko su prodali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

Tabela br. 30-Ostvareni transferi u periodu od pet sezona (u mil.evra)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Kupovali	27,0	65,0	21,7	41,3	58,4
2.	Prodali	11,6	45,4	78,7	22,2	24,3
3.	Ukupan bilans	-15,4	-19,6	57,0	-19,1	-34,1

Izvor:www.transfermarkt.de- prilagodio autor

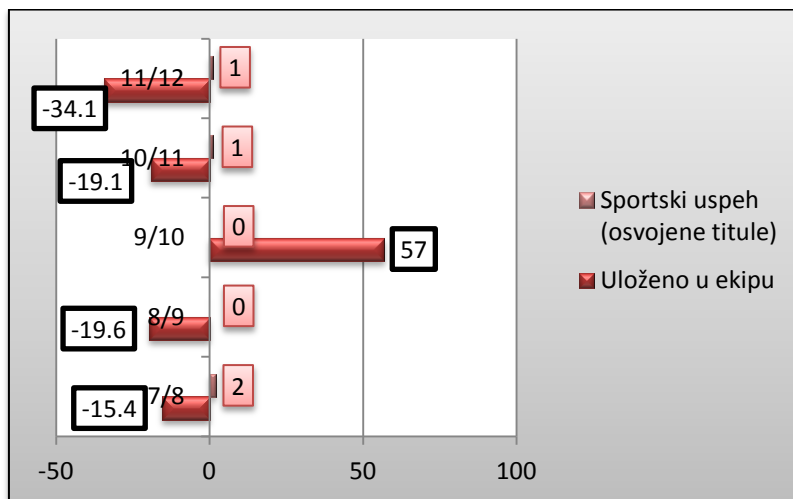
Iz tabele br. 30 može se videti poslovanje AC Milan na polju transfera. Može se reći da je klub u analizirajućem periodu, na kupovinu igrača izdvojio 213,4 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača, u posmatranom periodu od pet sezona, uspeali su da ostvare dobit u iznosu od 182,2 miliona evra.

Dakle, može se uočiti da je klub pozitivno poslovao na polju transfera do sezone 2010/11, gde je od gubitka od 15,4 miliona evra, uspeo da ostvari dobitak na pomenutom polju od 57 miliona evra. Naredne dve sezone klub nastavlja sa negativnim poslovanjem, sezona 2010/11 završava se sa gubitkom od 19,1 milion evra, a sezona 2011/12 produbljuje taj gubitak na 34,1 milion evra.

Grafikon br. 13 prikazuje odnos koliko je klub uložio finansijskih sredstava po sezonama, koje su izražene u milionima evra, i koliko su osvojili trofeja u tim istim

sezonomama, kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim finansijskim sredstvima.

Grafikon br. 13 -Odnos uloženih sredstava i ostvarenog uspeha



Izvor: www.acmilan.com- prilagodio autor

Na grafikonu br.13 prikazano je stanje kluba u razdoblju od pet sezona, i odnos uloženih finansijskih sredstava i sportskog uspeha kluba. U sezoni 2007/08 klub je potrošio na transfere igrača 15,4 miliona evra, pri tome su osvojili dva trofeja. U narednoj sezoni 2008/09 klub je negativno poslovao u pogledu transfera i potrošio 19,6 miliona evra, a da pri tome nisu ništa osvojili.

U sezoni 2009/10 klub nije trošio na kupovinu igrača, što se odrazilo i na sportski uspeh gde nisu ništa osvojili, ali su na polju transfera poslovali pozitivno i njihova dobit je iznosila 57 miliona evra. Sezona 2010/11 klub je na polju transfera poslovao sa gubitkom u iznosu od 19,1 milion evra, pri čemu su u pomenutoj sezoni uspeli da osvoje samo jedan trofej i to osvajanjem prvog mesta u domaćoj ligi.

Naredna sezona, na polju transfera prati trend prethodne godine, pri čemu se gubatak uvećava te iznosi 34,1 milion evra. Klub uspeva osvojiti kao i prethodne sezone, samo jednu titulu, ali ovog puta u pitanju je domaći Super cup.

U slučaju AC Milana pokazuje se da je hipoteza o determinisanju sportskog uspeha kroz finansijska ulaganja potvrđena. Bez ulaganja nema ni sprotskih rezultata.

Da bi predstavili tržišne potencijalne i poslovnu poziciju kluba, urađena je PEST analiza. PEST analiza predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu

strateškog menadžmenta. Čine je četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori.

Pristisak fiskalne i poreske politike na sport, odnosno fudbal je ostavio snažan efekat. Klubovi su zbog visokih poreza bili u nemogućnosti da plaćaju i dovode najbolje igrače, što je za posledicu imalo i odlazak velikih zvezda, posebno u Španiju i Englesku. Kvalitet lige i takmičenja je padao, kao i sportski rezultati u Evropi.

Iako je fudbal i dalje najpopularniji sport u Italiji, a liga među pet najvećih, uslovalo je drugačiji izbor strategije kluba u poslovanju. Strategija na “traganje” i “proizvodnju” mladih talentovanih igrača, povećanje efikasnosti organizacije, internacionalizacija i izgradnja brenda, korporativni identitet i ulaganje u infrastrukturu.

Korporativna kultura, proistekla iz biznisa samog vlasnika (holding Fin Invest) utiče snažno na unutrašnju strukturu kluba, posebno u domenu novog biznis modela komercijalne sinergije sa biznis partnerima, razvoj retail koncepta, ugostiteljstva i zabave, kao i unapređenje modela Milan lab (visoko stručne sportsko medicinske laboratorije).

Komercijalno klub plasira posebni program Master licence koje on direktno kontroliše (izdavaštvo, multimedija, video igre, mobile, internet, kreditne kartice i lojaliti programi, finansijske usluge, osiguranje i franšiza).

Klub puno ulaže u unapređenje sopstvene infrastrukture. Obnovljen je centar Milanelo, dok je omladinski pogon izmešten na novu lokaciju. Sagrađen je centar pod nazivom Vismara koji je namenjen isključivo mlađim kategorijama kluba. Istovremeno, klub puno ulaže u razvoj mreže klubova i škola (121 škola u svetu, od toga 106 u Italiji).

Fondacija kluba je realizovala 90 različitih projekata u 16 zemalja, i to u posebno nerazvijenim zemljama.

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska pozicija Italije (rast BDP 0,3%, BDP po glavi stanovnika 33.600\$, inflacija 0,4%, budžetski deficit -3,0 populacija 61,1 mil; izvor Economist 2015) • Fiskalna i poreska politika u Italiji • UEFA/FIFA • Seria A – među 5 najvećih liga na svetu
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis plan i strategija poslovanja: vlasništvo porodice Berlusconi (njenih kompanija) kroz holding Fininvest S.p.A (99,97%) koja upravlja klubom AC Milan SpA, a koji 100% kontroliše zavisne kompanije: Milan Entertainment Srl (menadžment komercijalnih aktivnosti kluba), Milan Real Estate SpA (razvoj i upravljanje infrastrukturom i objektima kluba) i AC Milan Foundation Socially usefull NPO (upravlja projektima razvoja društvene odgovornosti, ljudskih prava, socijalne integracije, kvaliteta života i društvene pomoći) • Klub ima 317 miliona navijača u svetu, 41,7 miliona u Evropi i 7 miliona u Italiji
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Misija kluba: voditi balans u upravljanju kroz podršku vrhunskim sportskim rezultatima prema očekivanjima stejkholdera i klijenata u skladu sa ekonomskim i finansijskim zahtevima UEFA FFP-a, biti lider u entuzijazmu i originalnosti u sportu, razvoju i komunikaciji, afirmacija vrednosti Milana i sopstvenog brenda. • Strategija poslovanja kluba je usmerena na 5 oblasti: sportska oblast – prvi tim i omladinske kategorije koji dele ista pravila, istu kulturu, isti model i iste vrednosti; organizacija koja je u stanju da bude visoko efikasna i efektivna u razvoju biznis procesa u odnosu na strateške ciljeve; razvoj kroz internacionalizaciju brenda, korporativnog identiteta i novih aktivnosti; institucionalna, brend i razvojna komunikacija; infrastruktura - stadion San Siro, sportski centar Milanelo, sportski centar Vismara i novo sedište kluba • Uspostavljanje etičkog koda sa fundamentalnim principima: borba protiv bilo kog oblika diskriminacije po polu, rasi, jeziku, ličnom ili društvenom statusu, religiji ili političkom verovanju; poštovanje, lojalnost, korektnost i saradnja u poslovnim odnosima; učešće sportista, zaposlenih, menadžera, saradnika i profesionalaca u ostvarivanju postavljenih ciljeva; koncept fer play-a kroz lojalnost, prijateljstvo, poštovanje drugih, sportskog duha, borbi protiv nasilja i dopinga.
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija korišćenja novog biznis modela kroz: novu komercijalnu sinergiju sa poslovnim partnerima i sponzorima, razvoj retail koncepta Milan Store, ugostiteljstva i zabave Milan cafe i naučnih sportsko-medicinskih modela kroz Milan Lab • Nove arhitektonske i vizuelne instalacije infrastrukture sedišta kluba i budućeg stadiona

Šema br. 18 - PEST analiza - AC Milan-prilagodio autor

SWOT analiza je rađena u cilju analize internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Ona obuhvata analizu pozitivnih i negativnih potencijala kluba, i sastoji se iz četiri faktora: *STRENGTHS* (snaga), *WEAKNESS* (slabosti), *OPPORTUNITIES* (mogućnosti) i *THREATS* (pretnje).

STRENGTH – Snaga

AC Milan, u svojih 113 godina postojanja spada među najveće evropske i svetske klubove u fudbalu. Na listi Deloitte 2015 Money Football League je dvanaesti na listi od 20 klubova sa 249,7 miliona evra. Brand Finance 2015 brend AC Milan procenjuje na 236 miliona \$ (14 mesto na rang listi 50 najvećih fudbalskih brendova). Forbs iznosi procenu da klub u 2014.godini vredi 856 miliona \$ i zauzima osmo mesto na listi (www.forbes.com/teams/ac-milan/).

Transfer market procenjuje da igrači Milana vrede 228,90 miliona evra. Internacionalno prepoznatljivi brend .

Globalna medijska i marketinška infrastruktura – u Evropi, SAD, Aziji omogućuju sponzorske ugovore, *customer relationship management*, razvoj brenda, marketing i advertajzing podršku.

Snažna struktura stejkholdera AC Milan group: navijači i klubovi navijača, projekti omladinskog pogona (fudbalske škole, kampovi i porodice), igrači prvog tima sa mladim nadama i porodicama, zaposleni i saradnici (treneri i medicinski staf, snabdevači), sportske institucije (FIFA,UEFA, Fudbalski savez Italije, liga Seria A), finansijski partneri, komercijalni partneri, javna administracija, mediji, društvena zajednica, akcionari-vlasnici.

Specifična filozofija i postavka omladinske škole sa tehničkim odeljenjem, skautingom, psihološko pedagoškim odeljenjem, rezidencijalnim timom (7 tutora koji brinu o mladim igračima). AC Milan je izgradio mrežu omladinskih fudbalskih škola: 106 u Italiji, po jedna u Poljskoj, Portugalu i Španiji, tri u Švajcarskoj, jedna u SAD, po jedna u Alžiru, Egiptu, Gabonu i Kuvajtu, dve u Japanu i po jedna u Australiji i Indoneziji. Tokom godine, Milanovi kampovi se održavaju u 39 zemalja, na 169 lokacija sa 16.500 mladih polaznika.

WEAKNESS - Slabosti

Nedostatak sportskog uspeha (poslednja titula prvaka Italije je osvojena u sezoni 2010-2011) ozbiljno narušava poslovni razvoj kluba. Nedostatak sportskih uspeha može ugroziti i potencijal sponzorskih odnosno biznis aranžmana.

Pad prihoda za 5% (na Deloitovoj listi je po prvi put ispao iz top 10), najviše zbog pada prihoda od TV prava. AC Milan je visoko zavisan u strukturi prihoda od TV prava (49%). Plate igrača predstavljaju 61% ukupnih prihoda

Nedostatak sportskih rezultat je smanjio i prihod od učešća u Ligi šampiona. U Italiji se nastavlja trend smanjenja posete na stadionima. AC Milan beleži pad broja gledalaca za 6% (www.deloitte.com/money-football-league2015).

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Nova infrastruktura kluba: Novo sedište “Casa Milan” sa novom infrastrukturom (Upravna zgrada, Milan Lab, Muzej, kancelarije, restorani) i budući stadion sa 48.000 mesta su deo aranžmana sa kompanijom Emirates. Nove poslovne mogućnosti. Atraktivnost kluba za sponzore i komercijalne partnere na globalnom nivou. Sponzorski ugovor sa Emirates od 100 miliona evra bi trebalo da ojača poziciju kluba u budućim poslovnim planovima.

Klub procenjuje da u svetu za AC Milan navija 317 miliona navijača, od toga 41,7 miliona u Evropi i 7 miliona u Italiji. Utakmice kluba se prenose na 6 kontinenata u 211 zemalja, kroz 86 TV stanica, što daje mogućnost formiranja ponuda novih programa i biznis mogućnosti, razvoj navijačke baze na globalnom nivou, posebno u arapskim i azijskim zemljama, SAD, kao i programe franšize i licenci.

Klub promovise akciju Cuore Rosso Nero cards - godišnje pretplatne karte sa posebnim pogodnostima i benefitima (pored mesta na stadionu, popusti na specijalizovanim prodajnim mestima, sakupljanje poena za lojaliti programe, popusti u gradskom prevozu itd) , od 2008/09 do danas je izdato 411.643 kartice.

THREATS - Pretnje

Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Klub više nije jak na fudbalskom tržištu transfera i nije u situaciji da angažuje vrhunske fudbalske zvezde. U sezoni 2012/13 klub je kupio igrače u vrednosti za 19 miliona funti, a prodao za 15,7 miliona funti (www.soccerbase.com). Među prodatim zvezdama se nalaze: Ibrahimović, Sedorf, Kasano, Gatuza, Tijago Silva, Pato.

Velika ekonomska kriza, koja je pogodila Italiju, ostavila je ozbiljne posledice na finansijsku snagu i sposobnost vlasnika klubova u kupovini novih zvezda. Na domaćem planu se ponovo uspostavlja supremacija Juventusa, koji osvaja nekoliko titula za redom, i jačanje konkurencije klubova kao što su Roma, Napoli, Lacio u odnosu na arhivala Intera.



Šema br. 19 - SWOT analiza - AC Milan-prilagodio autor

Da bi sagledali i procenili poziciju konkretnog fudbalskog kluba na tržištu i u okolini u odnosu na konkurenciju, urađen je i Porterova matrica konkurentnosti. Ona obuhvata pet sila ili alata: prepreke, snabdevači, kupci, konkurenti i zamena.



Šema br. 20 - Porterova matrica konkurentnosti

Prepreke za klub: na domaćem, italijanskom tržištu klub ima snažnu konkurenciju u Juventus, gradskom rivalu Interu i konkurenciji kao što su Roma, Lacio i Napoli. Pored sportske konkurencije navedeni rivali su i u utakmici za navijače, sponzore i komercijalne aranžmane. U Evropi postoji tradicionalna konkurencija sa vodećim španskim, nemačkim i engleskim klubovima. Slabiji sportski rezultati otvaraju polje i slabijih prihoda. Investicije kluba u kupovini novih kvalitetnih igrača su ugrožene zahtevima UEFA programa FFP (Finansijski Fer Plej) za smanjenje budžetskog deficita kluba. Rast apsolutnih troškova, plata i transfera igrača.

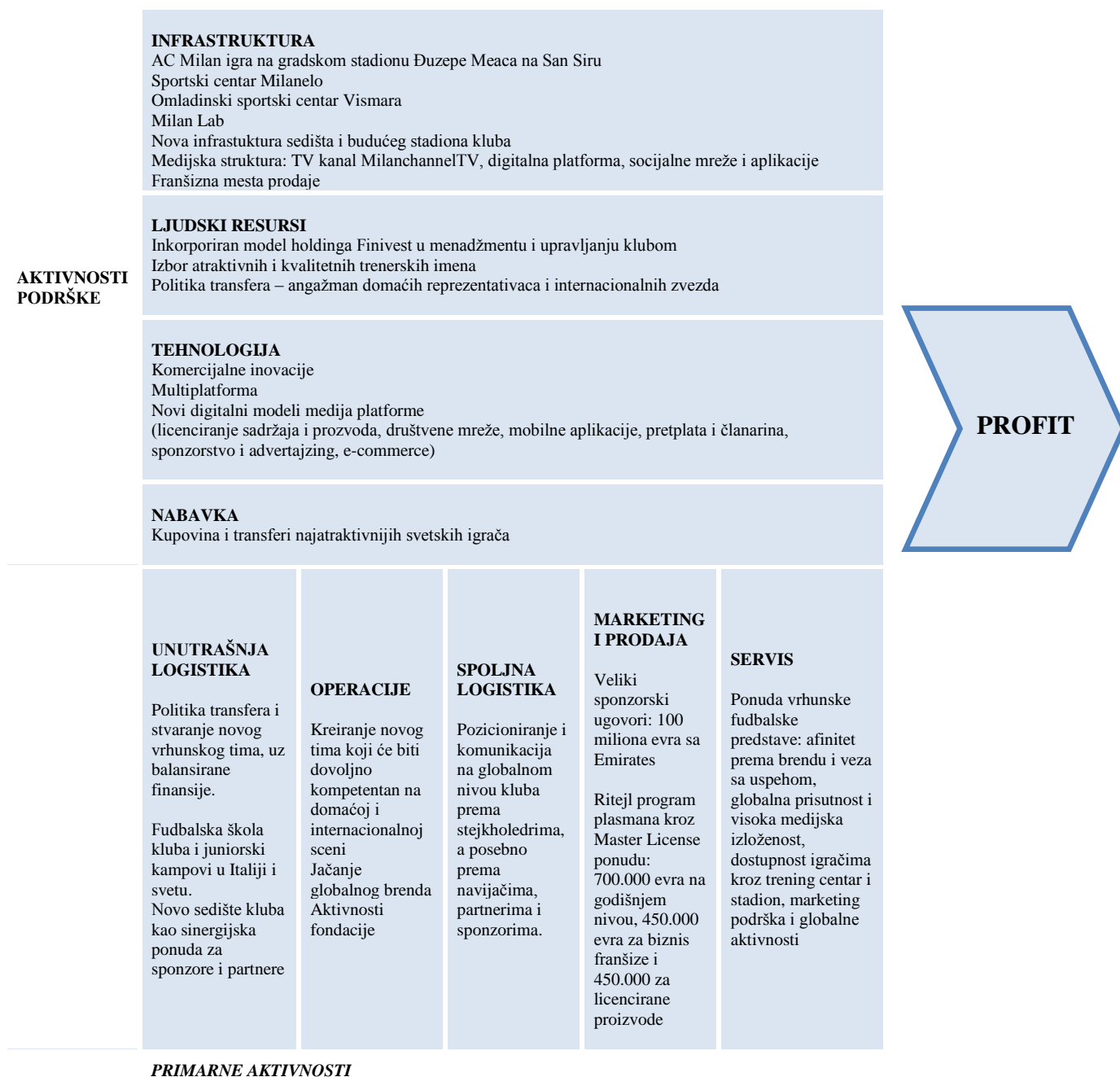
Sa aspekta kupaca i eventualnih pretnji za klub, postoji samo opasnost ukoliko se smanji njegova finansijska snaga akvizicije novih igrača, pre svega zbog snažne konkurencije drugih klubova. Za navijače je važno da klub nastavi sa sportskim uspesima, kao i za komercijalne partnere. Navijači očekuju da za Milan igraju velike zvezde fudbala (u istoriji kluba šest igrača su bili nosioci zlatne lopte) i ostvaruje vrhunske sportske rezultate.

Potencijalni faktori pregovaračke snage snabdevača utiču na kvalitetan biznis, model strategije: razvoj i širenje sponzorskog pula, program koncepta prodaje, merčendajzinga, tekstila i licencnog biznisa, unapređenje distribucije TV i medija prava (TV, internet i mobile sektor), diversifikacija prihoda i rast profitne margine (izgradnja novih objekata infrastrukture sedišta i stadiona).

AC Milan kroz svoje zavisne kompanije upravlja svojim biznisom: AC Milan SpA kontroliše 100% zavisne kompanije: Milan Entertainment Srl (menadžment komercijalnih aktivnosti kluba), Milan Real Estate SpA (razvoj i upravljanje infrastrukturom i objektima kluba) i AC Milan Foundation Socially usefull NPO projekte solidarnosti i pomoći. Za klub je vrlo važno da za njega igraju veliki igrači. Od trenutka kada je kupio klub, Berlusconi je kupovao, u tom trenutku, najbolje svetske igrače: Gulit, Van Basten, Rajkared, Savićević, Boban, Veà, Ševčenko, Ronaldo, Ibrahimović, Kaka, Ronaldinjo, Robinjo, Pato, Tijago Silva... Pored njih u klubu su nekada igrali i najveće italijanske zvezde: otac i sin Maldini, Barezi, Rivera, a vodili ga i vrhunski treneri: Roko, Saki, Kapelo, Anceloti. Svetska ekonomska kriza je pogodila italijansku ekonomiju što je smanjilo i ekonomsku snagu italijanskih klubova čiji vlasnici više nisu bili u stanju da budu najbolji kupci na fudbalskom tržištu. Vrhunske zvezde i odlični sportski rezultati povećavaju interes za klub i njegove aktivnosti, a posebno u domenu prisustva medija, što automatski povlači i interes sponzora i komercijalnih partnera.

Porterov lanac vrednosti kao analitički model obuhvata analizu aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. S obzirom da je pozicija u okviru samog kluba, ova analiza je urađena da bi se utvrdila njegova konkurentska snaga.

Po izveštaju iz 2013. godine klub je zabeležio pad prihoda od 15,4% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni prihodi u 2013. godini su iznosili 278,7 miliona evra, a u prethodnoj 329,3 miliona evra. Vrednost kapitala kluba je pala za 3% sa 192,4 miliona evra na 189,4 miliona evra. U sezoni 2013/2014 klub je prodao 23.490 pretplatnih karata za domaće prvenstvo i 43.858 za međunarodne utakmice. Klub je od prihoda sa stadiona ostvario 28,7 miliona evra, od TV prava 119,5 miliona evra, od sponzorskih ugovora 34,7 miliona evra i od komercijalnih prava i rijalitija 43,5 miliona evra. Prodati su igrači za 24,1 miliona evra što je duplo manje u odnosu na 2012. godinu kada je klub kupio igrače za 52,8 miliona evra. (<http://www.acmilan.com/>).



Šema br. 21 - Porterov lanac vrednosti – AC Milan-prilagodio autor

Iz kontrole aktivnosti inputa nastaje unutrašnja logistika. Pad ekonomske snage italijanske ekonomije, sve snažnija konkurencija usloвила je da klub menja strategiju biznis modela kupovine najboljih. Moglo bi se reći da AC Milan trenutno kupuje ono “što ostane” od najboljih svetskih zvezda. Potrebne su zvezde i vrhunski igrači koji će ostvariti uspeh. Trend pozitivne relacije između rasta troškova plata igrača i sportskih performansi (maksimalizacija sportskog rezultata je vezana za rast plata igrača) i u slučaju AC Milana se pokazuje. Nema vrhunskih igrača (fond za plate se smanjuje), nema ni sportskih rezultata. Rast prihoda opada dok istovremeno rastu i obaveze. Po

godišnjem izveštaju kluba, u 2013. godini ukupne obaveze su narasle na 375,8 miliona evra. Klub kreditira bogati vlasnik Berlusconi kroz svoju korporaciju Fin Invest. Politika sportskog segmenta se fokusira na razvoj omladinske škole fudbala. To ipak ne može kratkoročno da da rezultate jer su potrebne godine da se “izbace” mladi talentovani igrači koji će igrati domaće i međunarodne utakmice na visokom nivou.

Operacije kluba treba da budu usmerene na biznis model jačanje komercijalizacije i globalizacije brenda, kao i formiranje pobjedničkog tima na domaćem terenu i na internacionalnom polju. Inputi (angažman vrhunskih igrača ili trenera) se moraju transformisati u finalni proizvod (osvajanje titula). Neuspeh u osvajanju titule, skromni rezultati u evropskim takmičenjima su ozbiljan udar na biznis model upravljanja klubom. Zato se aktivnosti i usmeravaju na popravljavanje finansijske situacije: nova moderna infrastruktura – sedište i budući stadion, sponzorski ugovor sa Emirates (vrednost 100 miliona evra).

Spoljna logistika kluba je usmerena na internacionalizaciju i globalizaciju brenda. Snaga medijske imperije Berlusconija još uvek snažno podržava medijske aranžmane kluba: satelitska i digitalna TV prava. Monetizacija socijalne mreže se ostvaruje time što je AC Milan među top 10 evropskih fudbalskih klubova (24 miliona korisnika na Fejsbuku i 2,4 miliona pratilaca na Tviteru). Za klub su društvene mreže jedan od ključnih elemenata komercijalizacije poslovanja kluba.

AC Milan je godinama bio model uspešnog marketing programa fudbalskog kluba. Među prvima klub je imao veliki ugovor sa Opelom sa trajanjem od 12 godina. Dugodišnji sponzorski ugovor sa Adidasom je produžen do 2018. godine. Adidas će imati 3 posebne uloge u sponzorstvu: tehnički sponzor opreme, merčendajzing i distribucija nefudbalskih proizvoda AC Milan. Klub je 2010. godine korigovao marketing strategiju. Smanjen je broj sponzora, sa 42 na 32 sponzora razvrstanih u 4 grupe: Top sponzori, Premium sponzori, Oficijelni sponzori i Oficijelni snabdevači. Sa kompanijom Infront sports & medija kreiran je projekat pod nazivom Milan Media Factory koji ima zadatak da objedini različite medija platforme televizije, interneta, društvene mreže i mobilnih medija. Politika potpisivanja ugovora sa igračima podrazumeva i njihov angažman u promotivnim aktivnostima top sponzora kao i ekskluzivnost *hospitality* programa na stadionu. Nova strategija kluba je zasnovana na stvaranju nove sinergije sa komercijalnim sponzorima i partnerima, razvoju riteil

koncepta (Milan cafe, muzej i Milan Lab koji će biti ponuđen i privatnim korisnicima), unapređenju imidža kroz institucionalne operacije i nove *events*, nove načine rada u funkcionalnim i tehnološkim aspektima poslovanja.

Canvas model opisuje vrednost kluba, njegovu infrastrukturu, kupce i finansije i podeljen je u devet blokova, koji su navedeni u narednoj šemi br. 22.

PARTNERI	AKTIVNOSTI	VREDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTACIJA KUPACA
<p>Agenti fudbalera Italijanska fudbalska liga TIM cup - kup Italije Liga Šampiona Liga Evrope</p> <p>Glavni Sponzor: EMIRATES</p> <p>Medijski sponzor: SKY MEDIASET PREMIUM</p> <p>Tehnički sponzor ADIDAS</p> <p>Top sponzori: AUDI NIVEA TIM SUISSE GAS BPM</p> <p>Modni sponzor DOLCE & GABANA</p> <p>Premium sponzori: INDESIT MC VITIES FRECCIAROSSA HUAWEI TOYO TIRES</p> <p>Sponzori igre: IZIPLAY</p> <p>Oficijelni partenri: RICOH NUTRILITE ADECCO RADIO ITALIA LEVISSIMA AON GATORADE BRAUN FUJITSU NEXIVE CORRIERE DELLO SPORT TUTTOSPORT</p>	<p>Prvenstvo, i TIM kup Liga šampiona Liga Evrope Promotivne turneje i aktivnosti</p> <p>Oblasti u kojima klub deluje su: sportska, organizacija i razvoj, komercijalna, komunikaciona, infrastruktura</p> <p>Sportsku oblast čine prvi tim i omladinski pogon, skauting kroz aktivnosti fudbalskih škola (121 ukupno od toga 106 u Italiji). Osnovni zadatak je smanjiti preveliki broj igrača sa 32 na maksimalnih 25. Amortizovati preveliki broj povreda (zadatak MilanLab naučnog centra za medicinu i fizički oporavak) U laboratoriji je do sada obavljeno 1.005.600 testova, 531 sportista je pregledan, 596 mladih sportista</p> <p>Balansirana politika transfera i plata.</p> <p>Komercijalnu politiku čine tvz.Master License program: preko 70 licenci je plasirno u komercijalne svrhe van onih koje klub direktno kontroliše: izdavaštvo, multimedija, video</p>	<p>Klub sprovodi strategiju društvene odgovornosti koji svaki član ili pripadnik navijala AC Milan poštuje i neguje.</p> <p>Misija kluba je</p> <ul style="list-style-type: none"> Održavanje balansa i menadžmentu i budžetu kroz podršku sportskim uspesima u skladu sa očekivanjima stekhodera, klijenata i partnera Ponuditi lidersku originalnost i entuzijazam u svakoj sportskoj inicijativi, razvoju i komunikaciji Afirmisati vrednosti Milana u svetu kao legendarnog brenda. <p>Sa poslovnog aspekta klub je postavio cilj da plate igrača nesmeju da pređu granicu od 50% prihoda kluba.</p>	<p>Strategija internacionalnog brenda.</p> <p>Negovanje posebnih odnosa sa navijačima.</p> <p>Klasični kanali komunikacije: TV kanal, internet, društvene mreže, izdavaštvo</p> <p>Socijalna odgovornost kroz AC Milan fondaciju: 8 miliona evra je obezbeđeno za zdravlje, obrazovanje i sport, 90 realizovanih projekata, 16 zemalja i 40.000 fejsbuk članova., i saradnja sa drugim međunarodnim društveno korisnim organizacijama.</p>	<p>Klub ima 317 miliona navijača u svetu, od toga 41,7 miliona u Evropi i 7 miliona u Italiji.</p> <p>Klub je deklarirao politiku cena karata koja će biti prihvatljiva za sve, lojaliti programe (Cuore Rosso Nero Cards), pažljivu i kontinuiranu komunikaciju sa navijačima bilo da je reč o poseti na stadionu (sigurnost, ekonomičnost, komoditet) ili da su u pitanju živi prenos.</p> <p>Za period od 2008. godine kada je predstavljen projekt Cuore Rosso Nero Cards izdato je 411.543 kartice</p>

<p>RADIO 101</p> <p>Oficijalni snabdevači: CALDIROLA</p> <p>Tehnički snabdevači TECHNOGYM LIMONTA SIXTUS.IT</p> <p>Regionalni partner: LAWSON ticket</p>	<p>igre, mobile, internet, kreditne kartice, lojaliti program, finansijske usluge, osiguranje, franšiza.</p> <p>Franšizni program se realizuje kroz autorizovane prodavce (Milan store), e commerce, prodajne kornere (Milan corner) i kafe restoran (AC Milan Restaurant & Cafe).</p>			
	<p>RESURSI</p> <p>Stadion San Siro</p> <p>Trenažni centar Milanelo</p> <p>Centar omladinskog pogona Vismara</p> <p>Nova infrastruktura sedišta i budućeg stadiona kluba</p> <p>Medija praltofrma: TV kanal MilanchannelTV Digitalna platforma Socijalne mreže i aplikacije</p> <p>Franšizna mesta prodaje</p>		<p>KANALI</p> <p>Utakmice na stadionu – match day business: Medijska platforma: MilanchannelTV 24/7 tematski TV program Digitalna platoforma My Milan sa 13 miliona korisnika, na 9 jezika, Društvene mreže: prvi italijanski brend na Fejsbuku sa 16 miliona korisnika Broj Tviter pratilaca je 1,2 miliona od toga 70% su internacionalni korisnici Google+ ima 1,7 miliona članova YouTube 110.000 pretplatnika i 85 miliona pregleda</p>	
<p>TROŠKOVI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferi • Plate zaposlenih • Bankarski krediti • Obaveze prema dobavljačima • Poreske obaveze • Provizije • Obračunate nenaplaćene obaveze 		<p>PRIHODI (Izvor: Deloitte 2015 MFL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utakmice 24,9 miliona evra ili 10% • TV prava 122,7 miliona evra ili 49% • Komercijalna prava 102,1 miliona evra ili 41% • Prihodi od transfera • Ostali prihodi 		

Šema br. 22 - Canvas model - AC Milan-prilagodio autor

5.4. FC Bayern München

FC Bayern München je osnovan 1900. godine u Münchenu. Nekada je svoje utakmice igrao na Olimpijskom Stadionu, ali se preselio na novi stadion po imenu Allianz Arena 2005. godine. Bayern je najpoznatiji klub u Nemačkoj, njegov stadion ima kapacitet od 97.745 gledalaca. Ovaj klub je, takođe, jedan od četiri kluba, koji su osvojili sva tri velika evropska trofeja (wikipedia.org).

Tim: Bayern München
Puni naziv: Fußball - Club Bayern München
Zemlja: Nemačka
Osnovan: 27.02.1900
Boje kluba: Crvena- bela
Uspesi:
2x Svetski kup: 1976, 2001,
5x Liga šampiona: 1974, 1975, 1976, 2001, 2013
1x Evropska liga: 1996
1x Kup kupova: 1967
23x Prvak Nemačke: 1932, 1969, 1972, 1973, 1974, 1980, 1981, 1985, 1986, 1987, 1989, 1990, 1994, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006, 2008, 2010, 2013
4x Super kup Nemačke: 1983, 1987, 1990, 2010,
15x Kup Nemačke: 1957, 1966, 1967, 1969, 1971, 1982, 1984, 1986, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2008, 2010,
6x Liga kup Nemačke: 1997, 1998, 1999, 2000, 2004, 2007,

U tabeli br. 31 je predstavljen menadžment Nemačkog fudbalskog kluba FC Bayern München, koje su osobe vodile i sačinjavale klub u analizirajućem periodu.

Tabela br.31-Menadžment FC Bayern München

R.br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Ottmar Hitzfeld trener	58	Svi.	31.01.2007.	30.06.2008.	Švajcarska selektor	Bivši igrač
2	Michael Henke pomo. trener	50	Nem.	01.02.2007.	30.06.2008.	Aston Villa	Bivši igrač
3	Jürgen Klinsmann trener	44	Nem.	01.07.2008.	27.04.2009.	SAD selektor	Bivši igrač
4	Martín Vásquez pomo. trener	45	Ame.	01.07.2008.	27.04.2009.	SAD pomo. sele.	Bivši igrač
5	Louis van Gaal trener	58	Hol.	01.07.2009.	10.04.2011.	Holandia selektor	Bivši igrač
6	Andries Jonker pomo. trener	47	Hol.	01.07.2009.	11.04.2011.	Wolfsburg	Pedagog
7	Hermann Gerland pomo. trener	55	Nem.	27.04.2007.	-	Bayern München	Bivši igrač
8	Walter Junghans golma. trener	51	Nem.	01.07.2007.	30.06.2010.	Bayern München B	Bivši igrač
9	Andreas					Bayern	Sportski

	Kornmayer fitnes trener	35	Nem.	01.07.2006.	-	München	menadžer
10	Marcelo Martins fitnes trener	33	Bra.	01.07.2008.	-	Bayern München	Prof. sporta
11	Jos van Dijk trener za tehniku	52	Hol.	01.07.2007.	10.04.2011.	Holandia trener za tehniku	Sportski menadžer
12	Darcy Norman trener za rehabilitaciju	45	Kan.	01.07.2007.	30.06.2010.	Bez kluba	Doktor
13	Thomas Wilhelmi trener za rehabilitaciju	42	Nem.	01.07.2007.	-	Bayern München	Doktor
14	Philipp Laux psiholog	36	Nem.	01.07.2008.	20.07.2012.	RB Leipzig	Bivši igrač
15	Franz Beckenbauer predsednik	64	Nem.	01.07.1994.	27.11.2009.	Bez kluba	Bivši igrač
16	Prof. Dr. Fritz Scherer pod predsednik	69	Nem.	01.07.1994.	-	Bayern München	Ekonomista
17	Uli Hoeneß menadžer kluba	57	Nem.	01.07.1979.	29.11.2009.	Bayern München	Bivši igrač
18	Christian Nerlinger sportski dir.	36	Nem.	01.07.2007.	02.07.2012	Bez kluba	Bivši igrač
19	Karl-Heinz Rummenigge predsednik upravnog odbora	54	Nem.	14.02.2002.	-	Bayern München	Bivši igrač
20	Björn Andersson kordinator za talente	58	Sve.	01.07.2009.	-	Bayern München	Bivši igrač
21	Udo Bassemir kordinator za talente	50	Nem.	01.07.2002.	-	Bayern München	Sportski menadžer
22	Werner Kern kordinator za talente	63	Nem.	01.03.1998.	-	Bayern München	Sportski menadžer
23	Hermann Hummels kordinator za talente	50	Nem.	01.07.1995.	-	Bayern München	Bivši igrač
24	Prof. Dr. Martin Winterkorn dire. finansija	62	Nem.	01.01.2007.	13.08.2011.	Bez kluba	Ekonomista
25	Karl Hopfner dire. marketinga	57	Nem.	01.07.2009.	-	Bayern München	Ekonomista
26	Max Reckers šef analitike	29	Hol.	01.07.2009.	10.04.2011.	Holandia	Ekonomista
27	Michael Tarnat scout	40	Nem.	01.07.2009.	-	Bayern München	Bivši igrač
28	Hans-Martin Kleitsch scout	58	Nem.	01.03.2009.	-	Bayern München	Pravnik
29	Giovane Elber scout	37	Bra.	09.09.2007.	30.06.2010.	Bez kluba	Bivši igrač
30	Egon Coordes scout	65	Nem.	01.07.2001.	-	Bayern München	Bivši igrač
31	Wolfgang Grobe scout	53	Nem.	01.07.1999.	-	Bayern München	Bivši igrač
32	Wolfgang Dremmler scout	55	Nem.	01.07.1996.	-	Bayern München	Bivši igrač
33	Paul Breitner šef scout – a	58	Nem.	01.07.2009.	-	Bayern München	Bivši igrač
34	Dr. Rüdiger Degwert klubski dokt.	50	Nem.	04.10.2006.	-	Bayern München	Doktor
35	Dr. Hans-Wilhelm Müller-Wohlfahrt doktor	67	Nem.	27.04.2009.	-	Nemačka	Doktor
36	Dr. Riccardo					Bayern	

	Proietti fizioterapeut	40	Ita.	01.07.2007.	-	München	Doktor
37	Raimond Aumann prestavnik navijača	46	Nem.	01.07.1995.	-	Bayern München	Pravnik

Izvor: www.fcbayern.telekom.de- prilagodio autor

Iz tabele br. 31 može se videti da većinu zaposlenih čine državljani SR Nemačke i da je prosečna starost zaposlenih 51 godina. Menadžment kluba broji ukupno 37 članova, od kojih su trinaestorica trenera (35,1%).

Tabela br. 32 prikazuje strukturu i profil zaposlenih, u menadžmentu kluba FC Bayern Munchen.

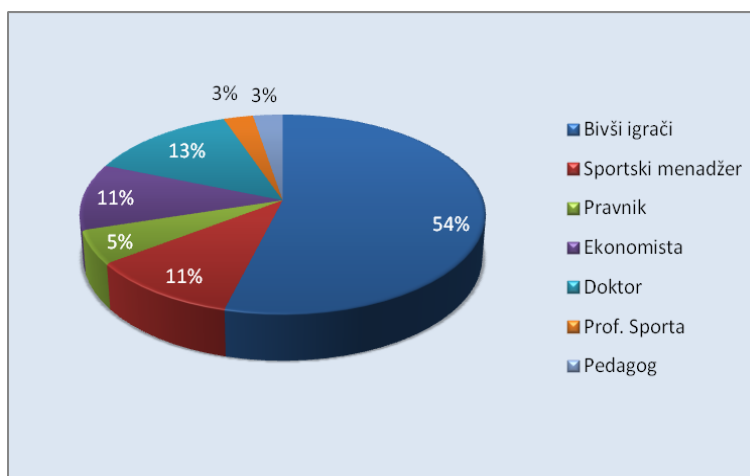
Tabela br. 32-Struktura menadžmenta FC Bayern Munchen

Bivši igrači	20
Sportski menadžer	4
Pravnik	2
Ekonomista	4
Lekar	5
Prof. Sporta	1
Pedagog	1

Izvor: www.fcbayern.telekom.de- prilagodio autor

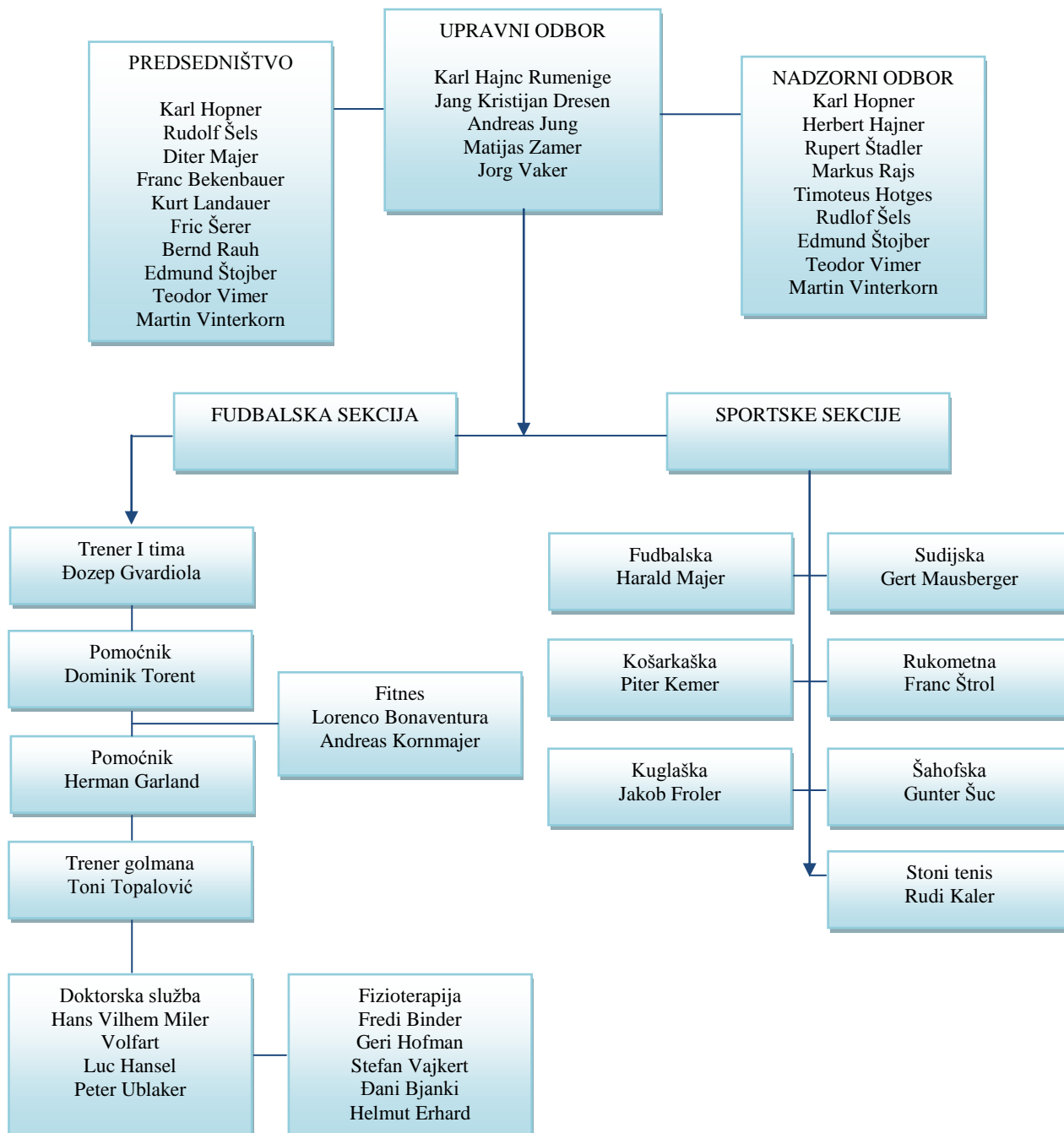
Iz tabele br. 32 može se videti da su u menadžmentu kluba najviše zastupljeni bivši igrači, sportski menadžeri, lekari, ekonomisti, pravnici kao i profesor sporta i pedagog. Na grafikonu br. 14 prikazan je odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment kluba.

Grafikon br.14 -Odnos zaposlenih u menadžmentu FC Bayern Munchen



Izvor: www.fcbayern.telekom.de- prilagodio autor

Na grafikonu br. 14 se može videti odnos i struktura zaposlenih osoba koje su sačinjavale menadžment FC Bayern Munchen u 2015. godini, što se razlikuje u odnosu na posmatrani period (misli se na imena pojedinih funkcionera i zaposlenih u klubu). Rezultati, u analizirajućem periodu su sledeći: od 37 zaposlenih, 54% su bivši igrači, 11% su sportski menadžeri, 5% su pravnici, 11% ekonomisti, 13% lekari, 3% su profesori sporta i 3% pedagozi.



Šema br.23 – Model organizacije Bayern Munchen 2014/2015
Izvor: www.fcbayern.telekom.de/-prilagodio autor

Klub čine: predsedništvo, upravni odbor i nadzorni odbor. U nadzornom odboru se nalaze vodeći akcionari Audiya, Adidasa i Alianza-a koji imaju 8,33% vlasništva u klubu. Bayern je tipičan nemački primer strukture vlasništva po modelu 50 +1 u kome pored malih akcionara, mogu učestvovati i korporacije. Skupština bira nadzorni odbor, čiji članovi ne mogu biti i članovi upravnog odbora, što znači da opreativno ne mogu učestvovati u radu kluba. Nemački zakon propisuje da članovi nadzornog odbora mogu biti u maksimalnom mandatu od 5 godina. Članovi upravnog odbora mogu biti na funkciji i duže od pet godina, ali bez prava da budu reizabrani.

Klub je fudbalski, ali ima i svoje sekcije iz drugih sportova: košarka, mali fudbal, rukomet, stoni tenis, šah i sudijska sekcija. U okviru fudbalskog dela pored prvog tima pridodata je i lekarska služba i fizioterapija.

Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije.

Tabela br. 33 prikazuje ostvarene prihodi u analizirajućem periodu koja nam daje sliku poslovanja kluba. Iz tabele se može videti da su glavni prihodi kluba bili: prihod od prodaje ulaznica, prihod od prodaje TV prava i komercijalni prihodi (reklame, sponzori, suveniri, rekviziti i sl.).

Tabela br.33 – Bilans poslovanja u periodu od pet sezona FC Bayern Munchen(u mil.evra)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Ulaznice (prodaja)	54,9	69,4	60,6	66,7	71,9
2.	Mediji (prodaja TV prava)	61,2	49,4	69,6	83,4	71,8
3.	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)	107,2	179,9	161,8	174,0	177,7
4.	Ukupan ostvareni promet	223,3	298,7	292,0	324,1	321,4
5.	Dohoci – plate (igrači, menadžment, zaposleni itd.)	-106,1	-154,2	-140,5	-166,3	-157,7
6.	Premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta, zaposlenih itd.)	-66,2	-100,7	-97,9	-97,3	-101,5
7.	Saldo (od ostvarenog prometa kad oduzmemo plate i premije)	51	43,8	53,6	60,5	62,2
8.	Igrači i amortizacija (službena vozila, smeštaj, ishrana igrača, prevodioci, itd.)	-27,1	-33,3	-33,2	-51,4	-32,9
9.	Amortizacija (vozila kluba, gorivo, troškovi energenata kao što su struja, voda, komunalije i ostalo, održavanje stadiona i klubskih prostorija, itd.)	-1,4	-20,6	-19,7	-20,0	-19,9
10.	Profit od transfera igrača	-52	-52,1	11,0	-51,8	-48,6
11.	Dobit pre oporezivanja	-29,5	-62,2	11,7	-62,7	-39,2
12.	Oporezivanje (u Nemačkoj porez iznosi 19%)	-5,6	-11,8	-2,2	-11,9	-7,5
13.	Dobit nakon oporezivanja	-35,1	-74,0	9,5	-74,6	-46,7

Izvor: www.fcbayern.telekom.de - prilagodio autor

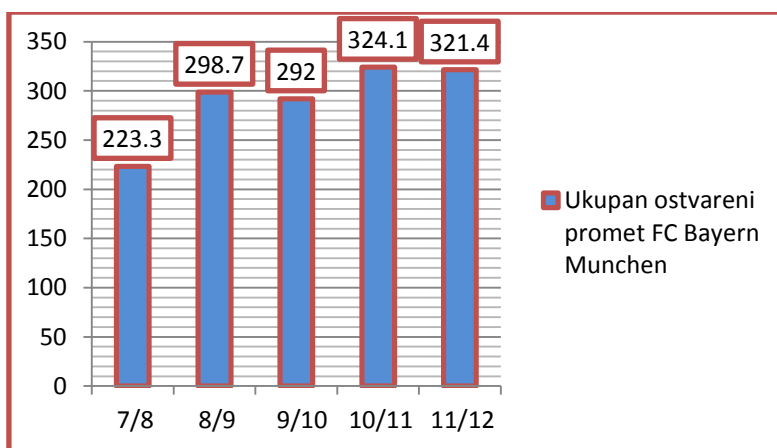
Iz tabele br. 33, osim prihoda, može se videti i troškovna strana kluba koju sačinjavaju dohoci zaposlenih, plate igrača, njihove premije i novčane nagrade.

Naravno, prikazani su i troškovi u vidu amortizacije igrača i amortizacije sportskog objekta. Prikazani su i profiti od transfera igrača, kao i dobit pre oporezivanja, iznos samog poreza i ukupna dobit posle oporezivanja.

Najznačajniji izvor prihoda kluba u strukturi prihoda je komercijalni deo koji je u posmatranom periodu narastao za 77%. Osnovni razlog leži u tome što nemački model dozvoljava da i korporacije imaju vlasnički udeo u klubu. To su iskoristile i velike kompanije poput Adidas-a, Audi-ja i Allianz-a koje imaju po 8,33% udela. Izgradnja jednog od najmodernijeg stadiona u Evropi – Allianz arena omogućila je, ne samo kvalitetan prihod od prodaje ulaznica, već je otvorila veliki prostor za komercijalizaciju i sponzorske pakete.

Grafikon br. 15 prikazuje promet poslovanja FC Bayern Munchen i bruto dobit u analizirajućem periodu.

Grafikon br. 15 –Promet poslovanja kluba FC Bayern Munchen(u mil.eur)



Izvor: www.fcbayern.telekom.de - prilagodio autor

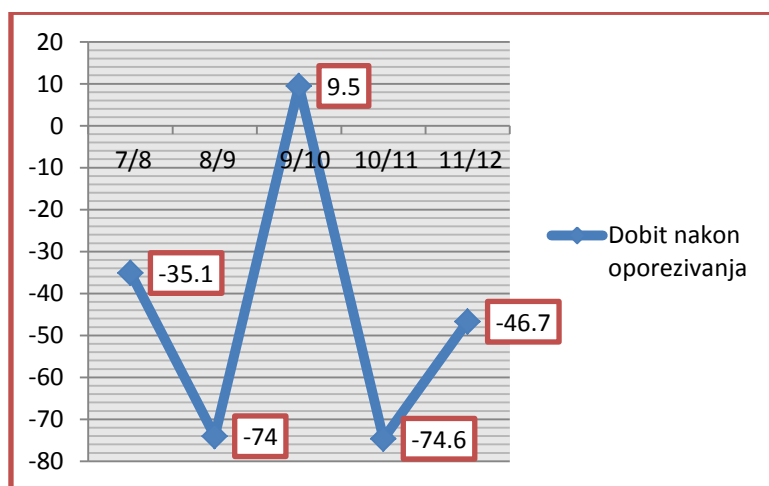
Iz grafikona br.15 može se videti promet poslovanja FC Bayern Munchen i bruto dobit koju je ostvario u periodu analize. Vidi se da je bruto dobit bila u pozitivnom trendu, te da je FC Bayern Munchen uspešno poslovao sa velikim dobitcima. Primetan je blagi rast ukupno ostvarenog prometa sa malim skokom u poslednje dve posmatrane sezone (2010/11 i 2011/12).

U posmatranom periodu klub je ostvario samo dve titule prvaka Nemačke, po dva puta Kup Nemačke i jednom izgubio u finalu Lige šampiona. Skromni sportski rezultati potvrđuju tezu da bez ulaganja u tim nema ni vrhunskih sportskih rezultata.

Grafikon br. 16 prikazuje dobit nakon oporezivanja prihoda kluba u periodu analize.

Iz grafikona br. 16 vidi se bilans poslovanja FC Bayern Munchen i neto dobit koju je ostvario u periodu analize, gde se vidi da su poslovali sa velikim gubicima. U sezoni 2007/08 su imali negativan bilans koji je iznosio -35,1 milion evra, isti trend je nastavljen i u sezoni 2008/09 gde je dobit nakon oporezivanja bila još veća i iznosila 74 miliona evra, da bi u sezoni 2009/10 izuzetno popravili svoje finansijsko stanje koje je iznosilo 9,5 miliona evra. U sezoni 2010/11 poslovali su opet sa negativnim trendom u iznosu od -74,6 miliona evra. U sezoni 2011/12 smanjili su gubitak od prethodne sezone, ali su i dalje poslovali sa minusom od 46,7 miliona evra.

Grafikon br. 16 -Dobit nakon oporezivanja FC Bayern Munchen (mil. evra)



Izvor: www.fcbayern.telekom.de –prilagodio autor

U tabelama br. 34, 35, 36, 37 i 38 prikazane su sezone 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11 i 2011/12 i uspešnost njihovih sportskih rezultata u domaćoj ligi, domaćem kupu kao i u evropskim i svetskim kup takmičenjima.

Iz tabele br. 34, koja označava sportski uspeh FC Bayern Munchen za sezonu 2007/08, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili 1 mesto.

U takmičenju UEFA-Cup, klub je eliminisan u 1/2 finalu od Zenit St. Petersburga.

Iste sezone bili su uspešni u domaćem kupu, koji su i osvojili pobedivši Borussia Dortmund.

Osvojili su i Liga kup Nemačke, gde su u finalu pobedili FC Schalke sa rezultatom 0:4. Dakle, od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, FC Bayern Munchen je uspeo osvojiti tri trofeja.

Tabela br. 34- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08

Domaća liga 1 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Bayern Munchen	34	76	47
2.	SV Werder Bremen	34	66	30
3.	FC Schalke 04	34	64	23
4.	Hamburger SV	34	54	21
5.	VfL Wolfsburg	34	54	12
UEFA - Cup 1/2:				
01.05.08	Zenit St. Petersburg	4:0	Bayern München	
24.04.08	Bayern München	1:1	Zenit St. Petersburg	
Kup Nemačke osvajači:				
19.04.08.	Borussia Dortmund	1:2	Bayern München	
Ligapokal osvajači:				
28.07.07.	FC Schalke 04	0:1	Bayern München	

Izvor: www.fcbayern.telekom.de – prilagodio autor

Iz tabele br. 35 koja označava sportski uspeh FC Bayern Munchen u sezoni 2008/09 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili 2 mesto. U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u 1/4 finalu od FC Barcelone. Osvojili su domaći kup pobedivši Bayer Leverkusen. Dakle, od ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, FC Bayern Munchen je uspeo osvojiti jedan trofej.

Tabela br.35- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09

Domaća liga 2 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	VfL Wolfsburg	34	69	39
2.	Bayern Munchen	34	67	29
3.	VfB Stuttgart	34	64	20
4.	Hertha BSC	34	63	7
5.	Hamburger SV	34	61	2
UEFA Champions League 1/4:				
14.04.09.	Bayern München	1:1	FC Barcelona	
08.04.09.	FC Barcelona	4:0	Bayern München	
Kup Nemačke osvajači:				
04.03.09.	Bayer Leverkusen	4:2	Bayern München	

Izvor: www.fcbayern.telekom.de – prilagodio autor

Iz tabele br. 36 koja označava sportski uspeh FC Bayern Munchen za sezonu 2009/10 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je poražen u finalu od F.C. Internazionale Milano. Osvojili su domaći kup pobedivši Werder Bremen. Dakle, od

ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, FC Bayern Munchen je uspeo osvojiti dva trofeja.

Tabela br.36- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10

Domaća liga 1 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Bayern Munchen	34	70	41
2.	FC Schalke 04	34	65	22
3.	SV Werder Bremen	34	61	31
4.	Bayer 04 Leverkusen	34	59	27
5.	Borussia Dortmund	34	57	12

UEFA Champions League finale:			
22.05.10.	F.C. Internazionale Milano	2:0	Bayern München
Kup Nemačke osvajači:			
04.03.09.	SV Werder Bremen	0:4	Bayern München

Izvor: www.fcbayern.telekom.de–prilagodio autor

Tabela br. 37 prikazuje ostvareni sportski uspeh fudbalskog kluba Bayern Munchen za sezonu 2010/11 gde se može videti da su u domaćoj ligi osvojili treće mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan od Intera u 1/16 finala. U domaćem kupu takođe su eliminisani, u 1/2 od Schalkea. U domaćem super kupu bili su uspešni u finalu, pobedivši Schalke.

U sezoni 2010/11, od ukupno pet takmičenja u kojima su učestvovali, Bayern Munchen uspeo je da osvoji jedno takmičenje.

Tabela br.37 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11

Domaća liga 3 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Borusija Dortmund	34	75	45
2.	Bayer Leverkusen	34	68	20
3.	Bayern Munchen	34	65	41
4.	Hannover 96	34	60	4
5.	FCV Majnz 05	34	58	13
UEFA Champions League 1/16				
23.02.11.	Bayern München	0:1	Inter	
15.03.11.	Inter	3:2	Bayern München	
Kup Nemačke finale				
02.03.11.	Bayern München	0:1	Schalke	
Nemački super cup osvajači				
07.08.10.	Bayern München	2:0	Schalke	

Izvor: www.fcbayern.telekom.de–prilagodio autor

U sezoni 2011/12 (tabela br. 38) Bayern Munchen je osvojio drugo mesto u domaćoj ligi, gde je zaostao za Borusijom Dortmund čak 8 bodova.

Iste sezone u finalu *UEFA Champions League* je poražen od Chelsea.

Sezone 2011/12 u Finalu Kupa Nemačke poražen je od Borusije Dortmund.

Možemo konstatovati da je FC Bayern München od tri takmičenja u kojima je učestvovao, bio neuspešan i sezonu završio bez osvojenog naslova prvaka.

Tabela br.38 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12

Domaća liga 2 mesto				
	Tim	Utmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Borusija Dortmund	34	81	55
2.	Bayern München	34	73	55
3.	Schalke 04	34	64	30
4.	Borusija Monchengladbach	34	60	25
5.	Bayer Leverkusen	34	54	8
UEFA Champions League finale				
19.05.12.	Bayern München	4:5	Chelsea	
Kup Nemačke finale				
12.05.12.	Bayern München	2:5	Borusija Dortmund	

Izvor: www.fcbayern.telekom.de–prilagodio autor

Tabela br. 39 prikazuje bilans poslovanja na polju transfera u period od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti koliko su kupovali, koliko prodavali i koliko su zaradili na transferima igrača.

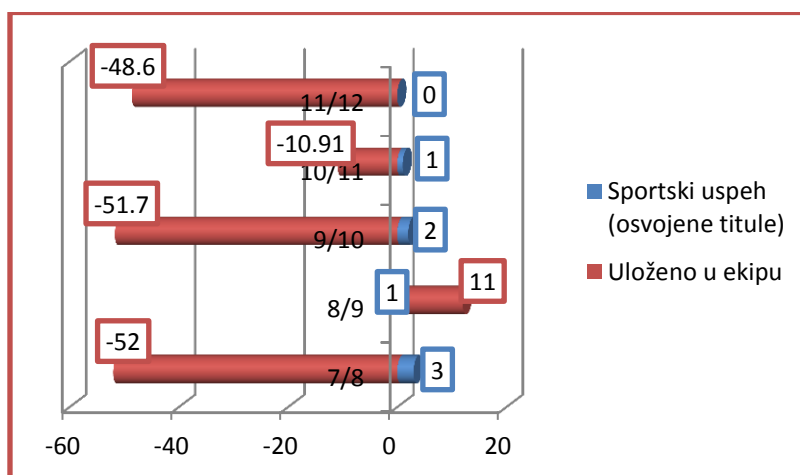
Tabela br.39- Ostvareni transferi u posmatranom periodu(u mil evra)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Kupovali	88,2	-	74,7	16,85	54,0
2.	Prodali	36,2	11,0	23,0	5,94	5,4
3.	Ukupan bilans	-52,0	11,0	-51,7	-10,91	-48,6

Izvor:www.transfermarkt.de–prilagodio autor

Iz tabele br. 39 se može videti kako je FC Bayern München poslovao na polju transfera igrača. Vidimo da je klub u analizirajućem periodu na kupovinu igrača potrošio 233,75 miliona evra. Vidi se da je u periodu analize na prodaji igrača ostvario prihod u iznosu od 81,54 miliona evra. Dakle, može se zaključiti da je klub negativno poslovao što se tiče transfera igrača, gde je ukupni bilans bio negativan i prikazao minus od 152,21 miliona evra. Zanimljivo je da je FC Bayern München imao izuzetno negativno poslovanje na polju transfera igrača u sezonama 2007/08, 2009/10 i 2011/12.

Grafikon br.17 –Odnos uložениh sredstava i sportskog uspeha



Izvor: www.fcbayern.telekom.de –prilagodio autor

Iz grafikona br. 17 može se videti odnos uložениh sredstava i sportskog uspeha FC Bayern Munchen u razdoblju od pet sezona, kao i da li su adekvatno uložena sredstva opravdala sportski uspeh kluba. U sezoni 2007/08 može se videti da je klub u transferima potrošio 52 miliona evra, pri tome su osvojili tri trofeja. U narednoj sezoni 2008/09 klub nije trošio na pojačanja nego su uspeli da zarade na prodaji igrača 11 miliona evra, a da su pri tome osvojili jedan trofej. U sezoni 2009/10 klub je na razlici u transferima igrača potrošio 51,7 miliona evra, a pri tome su osvojili dva trofeja. U sezoni 2010/11 klub je negativno poslovao u transferima igrača u iznosu od 10,91 miliona evra, da bi u istoj sezoni na planu ostvarenih sportskih rezultata bio uspešan samo u jednom takmičenju. U sezoni 2011/12 klub je uložio još više sredstava u iznosu od 48,6 miliona evra (razlika u transferima igrača), što se nije adekvatno odrazilo na sportski uspeh u istoj sezoni, jer nisu osvojili ni jedan naslov prvaka.

Tržišni potencijal kluba i njegova poslovna pozicija se analizira pomoću PEST analize. Ona predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Klub se posmatra kroz prizmu četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori.

Klub posluje u jednoj od najzdravijih svetskih ekonomija. Bundes liga se smatra “najzdravijom” (finsijski) ligom u kome postoji dobar balans između prihoda lige i finansijske stabilnosti klubova koji se u njoj takmiče. Zakonski okvir omogućava da i poznate korporacije mogu biti deo kluba, a da se nenaruši uticaj članstva na sam klub u sistemu donošenja odluka.

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska pozicija Nemačke, najjače evropske ekonomije (rast BDP 1,6%, BDP po glavi stanovnika 47.350\$, inflacija 1,5%,balans budžeta 0,8 i populacija 81,3 miliona, izvor Economist 2014) • Fiskalna i poreska politika u Nemačkoj • UEFA/FIFA • Bundesliga – finansijski najkvalitetnija liga na svetu
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis plan i strategija poslovanja: nemački model vlasništva 50+1 u korist članova kluba koji ohrabruje menadžment kluba da vodi računa o dugoročnim interesimai izbegavanju poslovnih rizika. Klub je AG (<i>Aktiengesellschaft</i>) što je nemački ekvivalent <i>public limited</i> kompanije ili američke korporacije. Nadzorni odbor bira godišnja skupština koji nadzire rad Upravnog odbora (operativno upravlja klubom) • 220.000 članova kluba koji učestvuju u upravljanju klubom
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prvi nemački klub koji je 70-ih godina uveo profesionalni pristup vlasništva i celodnevne brige o igračima: uspostavljenje medicinskog odeljenja sa profesionalnim timom lekara, fizioterapeuta, farmaceuta • Politika uvedena u tim mladih talentovanih igrača iz sopstvene akademije i kupovina najboljih nemačkih igrača od svoje direktne konkurencije • U nadzornom odboru se nalaze direktori najvećih nemačkih korporacija (predsedava direktor Adidas): Adidas, Audi i Allianz imaju po 8,33% udela u vlasništvu kluba
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja tehnološki najmodernijeg stadiona u Evropi sa strateškim partnerom Allianz • Model CRM sa svetskim softverskim liderom SAP

Šema br. 24 - PEST analiza – Bayern Munchen-prilagodio autor

SWOT analiza je rađena u cilju analize internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Ona obuhvata analizu pozitivnih i negativnih potencijala kluba, i sastoji se iz četiri faktora: *STRENGTHS* (snaga), *WEAKNESS* (slabosti), *OPPORTUNITIES* (mogućnosti) i *THREATS* (pretnje).

STRENGHT – Snaga

FC Bayern Munchen jedan je od najvećih evropskih i svetskih klubova u fudbalu. Na listi Deloitte 2015 Money Football League je treći na listi od 20 klubova sa 487,5 miliona evra. Brend Bayern Munchena je ocenjen najvišim rejtingom AAA. Nalazi se već dve godine na prvom mestu TOP 50 football brands i procenjen je na 896

miliona dolara. Za samo godinu dana vrednost brenda Bayern-a je porasla za 36 miliona dolara. Forbs iznosi procenu da klub u 2014.godini vredi 1,85 milijardi dolara i zauzima 4 mesto na listi (www.forbes.com/teams/bayern-munich). Procenjuje se da igrači Bayern-a vrede 551,25 miliona evra. Globalna medijska i marketinška infrastruktura – u Evropi, SAD, Aziji omogućuju sponzorske ugovore, customer relationship management, razvoj brenda, marketing i advertajzing podršku (<http://transfermarkt.de/>).

Snažna struktura stejkholdera: navijači i klubovi navijača, projekti omladinskog pogona (fudbalska akademija), sportske institucije (FIFA,UEFA, Fudbalski savez Nemačke), finansijski partneri, komercijalni partneri, javna administracija, mediji, društvena zajednica, akcionari-vlasnici.

Klub je već 17 godina profitabilan. Imovina kluba je procenjena na 405 miliona evra i uvećana je za 41% u odnosu na prethodnu godinu (268,8 miliona evra) pre svega u aranžmanu sa kreditorima kojima je isplaćen pun iznos kredita za izgradnju stadiona. Bayern Munchen je klub sa najvećim rastom prihoda u odnosu na konkurentske klubove *Bundes lige*. U periodu od 2007. do 2014.godine prihodi su porasli za 119% (2007. godina – 223 miliona evra dok je 2014.godina – 488 miliona evra). (<http://fcbayern.telekom.de/>)

WEAKNESS - Slabosti

Nedostatak pobednika u Ligi šampiona. U odnosu na konkurenciju (engleski i španski klubovi), manja atraktivnost za globalnu prepoznatljivost brenda. Visoka zavisnost od nemačkih fudbalskih zvezda.

OPPORTUNITIES – Mogućnost

Stadion koji nudi dalji razvoj monetizacije kluba i njegovog brenda. Atraktivnost kluba za sponzore i komercijalne partnere na globalnom nivou. Formiranje ponuda novih programa i biznis mogućnosti, razvoj navijačke baze na globalnom nivou, posebno u arapskim i azijskim zemljama, SAD, kao i programe franšize i licenci. Snažna *Bundes liga* i nemačka ekonomija otvara mogućnosti daljih sportskih i poslovnih uspeha kluba.

THREATS – Pretnje

Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. U poslednje tri godine klub napuštaju igrači po isteku ugovora (Mandžukić, Kros, Kontento, Šaćiri u sezoni 2014/15, a pre toga Gomez, Gustavo i Timoščuk 2013/14 i Klose, Altintop, Demikelis u sezoni 2011/12) tako da nije bilo prihoda od prodaje igrača.

Domaća konkurencija u vidu Borusije Dortmund, Šalkea, Bayera, Borusije Menhengladbah, Volksburga na sportskom planu. Manjak sportskog uspeha na međunarodnom planu.

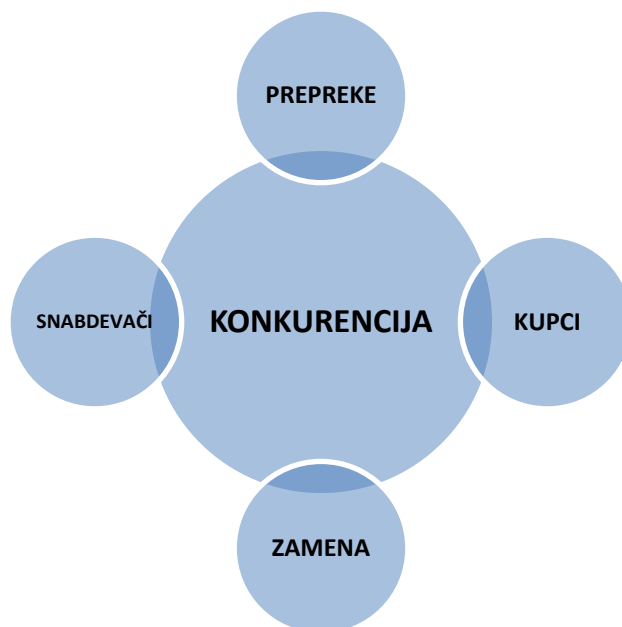


Šema br. 25 - SWOT analiza – Bayern Munchen-prilagodio autor

Da bi sagledali i procenili poziciju konkretnog fudbalskog kluba na tržištu i u okolini u odnosu na konkurenciju, urađena je i Porterova matrica konkurentnosti. Ona obuhvata pet sila ili alata: prepreke, snabdevači, kupci, konkurenti i zamena.

Prepreke za klub: kao i drugi veliki evropski klubovi, FC Bayern agresivno ulazi u procese globalizacije. Domaća konkurencija – u *Bundes ligi* snažno utiče na postizanje sportskih rezultata. Manevarski prostor u kupovini atraktivnih svetskih fudbalskih zvezda je smanjen. FC Bayern gotovo da nikoga nije doveo nakon svetskog prvenstva, osim Levandovskog sa kojim je potpisan ugovor tokom proleća 2014. Godine. Od kluba se očekuje da pored tradicionalno snažnih španskih rivala Reala i Barcelone, italijanskih Juventusa, Milana i Intera i engleskih Junajteda, Arsenala i Chelsea, postiže sportske rezultate osvajanjem titula. UEFA program FFP (Finansijski Fer Plej) “pritiska” smanjenje budžetskog deficita kluba s jedne strane, a sa druge

ozbiljno ugrožava dalji investicioni ciklus kluba. Rast apsolutnih troškova, plata i transfera igrača. Klub je postigao impresivan rezultat jer je učešće plata u ukupnim prihodima 44%. Zabeležen je rast plata u realnim vrednostima koje su porasle na 215 miliona evra, najviše zahvaljući rastu ukupnih prihoda.



Šema br. 26 - Porterova matrica konkurentnosti

Sa aspekta kupaca i eventualnih pretnji za klub, postoji samo opasnost ukoliko se smanji njegova finansijska snaga, akvizicije novih igrača pre svega zbog snažne konkurencije drugih klubova. Za navijače je važno da klub nastavi sa sportskim uspesima, kao i za komercijalne partnere. Globalno, navijači očekuju od FC Bayern-a da imaju najveće zvezde fudbala, jer je to garancija odličnih sportskih rezultata.

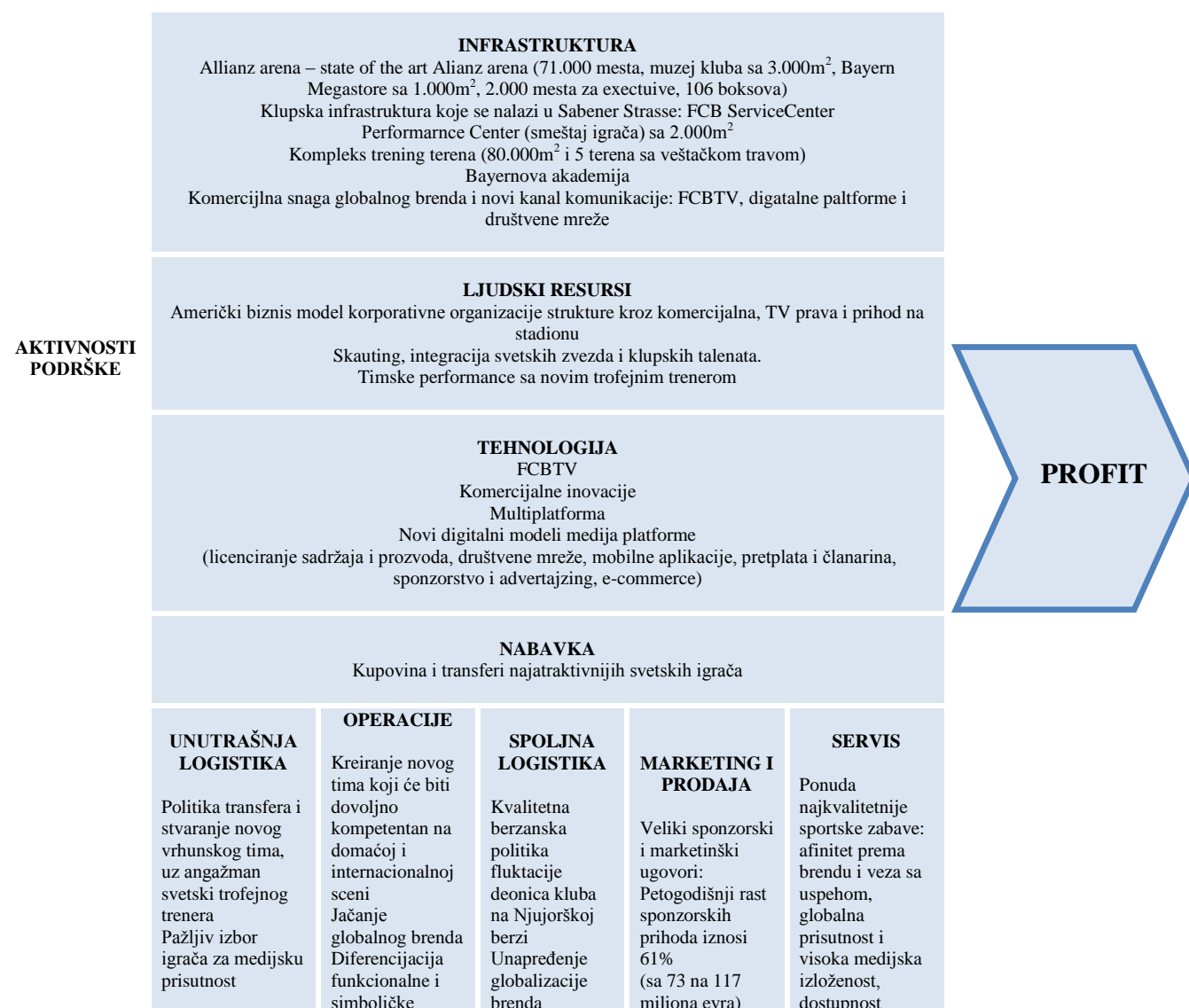
Nakon najvećeg uspeha Jupa Hajnkensa, koji je u poslednjoj godini osvojio sve titule na domaćoj i internacionalnoj sceni, klub povlači odličan marketinški potez dovođenjem Gvardiole koji treba da podigne nivo atraktivnosti igre i rezultata. Na domaćem planu se to i desilo postizanjem novog rekorda u broju osvojenih pobeda i bodova, dok u takmičenju Lige šampiona FC Bayern nije postigao očekivani rezultat.

Kao i kod drugih konkurenata na globalnom nivou faktori pregovaračke snage snabdevača prema FC Bayernu se odnose na kvalitetan biznis model uspešne strategije: razvoj i širenje globalnih i regionalnih sponzora, budući razvoj prodaje, merčendajzinga, tekstila i licencnog biznisa, eksploatacija novih medija i mobile

sektora, diversifikacija prihoda i rast profitne margine, unapređenje distribucije TV i medija prava.

Svetska prvenstva su uvek početak novog investicionog ciklusa kupovine igrača. Najbolji klubovi se utrkuju u novim akvizicijama igrača. Kvalitetni igrači i dobri sportski rezultati povećavaju interes za klub i njegove aktivnosti, a posebno u domenu medija prisustva, što automatski povlači i interes sponzora i komercijalnih partnera. FC Bayern ima oko 300 miliona pratilaca u svetu.

Porterov lanac vrednosti kao analitički model obuhvata analizu aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. S obzirom da je pozicija u okviru samog kluba, ova analiza je urađena da bi se utvrdila njegoa konkurentska snaga.



	vrednosti	Razvoj estetskih vrednosti Strateški ugovori sa ADIDAS-om, AUDI-jem i ALLIANZ-om koji su kupili 8,33% udela u klubu	Merčendajzing prihodi su porasli za 184% (2009.godine 37,1 miliona evra, 2014.godine 105,2 miliona evra)	igračima kroz trening centar i stadion, marketing podrška i globalne aktivnosti
--	-----------	--	--	---

PRIMARNE AKTIVNOSTI

Šema br. 27 - Porterov lanac vrednosti – Bayern Munchen-prilagodilo autor

Bayern Munchen spada među najuspešnije fudbalske klubove na sportskom i finansijskom planu u svetu (19 godina za redom klub je iskazao profit u svom poslovanju). U periodu od 2007. godine do 2014.godine ostvaren je impresivan rast od 119%. Ukupni prihodi kluba su 2007.godine bili 223 miliona evra, a 2014.godine 488 miliona evra. Struktura prihoda za 8 godina je ostala ista sa stalnim rastom komercijalnih prihoda. Komercijalni prihodi čine 60% ukupnih prihoda (iznose 292 miliona evra). Kumulativno beleže rast od 83%. FC Bayern je po visini komercijalnih prihoda na drugom mestu među 20 najvećih evropskih klubova, nalazi se iza PSŽ-a. Od 292 miliona evra komercijalnih prihoda, 118 mil. evra je ostvareno od sponzorstva i marketinga (fcbayern.telekom.de/).

Ako posmatramo unutrašnju logistiku FC Bayern-a primećuje se da je klub u svojoj istoriji negovao promovisanje mladih igrača iz sopstvene škole (kontrola unutrašnjeg inputa). Model koji je uveo Zlatko Čajkovski, a zatim i Branko Zebec je uvođenje mladih zvezda kao što su Bekenbauer, Miler, Majer, kasnije Rumenige, Brajtner, Augentaler, a u novije vreme su to Šol, Hargrejs, Rensing, Miler, Badštuber, Lam, Humels, Kros, Švajnstanger. Istovremeno klub je kupovao najbolje igrače svojih rivala: Henesa, Brema, Lerbija, Mateusa, Klinsmana, Edberga, Kana, Laudrupa, Lizarazua, Elbera, van Bomela, Robena, Riberija, Alonsa... Pored igrača za klub su bili angažovani i najbolji treneri određene epohe: Čajkovski, Zebec, Latek, Hajnkens, Bekenbauer, Trapatoni, Rehagel, Hizfild, Magat, Klinsman, Van Gal, Gvardiola. Bez obzira na angažman velikih svetskih zvezda, politika kluba je usmerena na igrače iz sopstvenog pogona jer su oni najvažniji snabdevači u procesu kreiranja vrednosti kluba. FC Bayern je organizovan kao AG (*Aktiengesellschaft*) što je nemački ekvivalent *Public limited* kompanije, ili američke korporacije. Klubom rukovodi Upravni odbor koji je direktno odgovoran Nadzornom odboru na čijem čelu se nalazi predsednik kompanije

Adidas. U nadzornom odboru su i predsednici kompanija Audi, Allianz, Unikredit grupa, Folksvagen, Telekom i Fokus magazin. Za klub je neophodno vertikalno integrisano upravljanje koje se odnosi na vlasništvo i kontrolu inputa. FC Bayern je tipičan primer nemačkog modela vlasništva 50+1 u kome članovi kluba (251.315 članova) glasaju i donose odluke kroz svoje delegate. Kao i kod drugih uspešnih evropskih klubova, i kod FC Bayern se trend pozitivne relacije, između rasta troškova plata igrača i sportskih performansi (maksimalizacija sportskog rezultata je vezana za rast plata igrača), potvrđuje. Stručna i sportska javnost FC Bayern-a označava kao lokomotivu *Bundes lige* i nemačkog biznis modela fudbala.

Na sportske i poslovne rezultate postoji pritisak domaće konkurencije (Borusija Dortmund, Šalke, Bajer Leverkusen), što operacije kluba usmerava na jačanje komercijalizacije i globalizaciju brenda kao i formiranje pobedničkog tima na domaćoj sceni i na međunarodnom planu. Inputi (angažman vrhunskih igrača ili trenera) se moraju transformisati u finalni proizvod (osvajanje titula). Neuspeh u osvajanju titule na domaćem ili evropskom terenu se može donekle amortizovati snažnim komercijalnim i marketinškim kampanjama.

Spoljna logistika kluba je usmerena na internacionalizaciju i globalizaciju brenda. FC Bayern je klub koji ima najveći komercijalni, odnosno poslovni udeo u strukturi prihoda (60%) i zato je pouzdan i tražen komercijalni partner. Prodaja udela velikim nemačkim korporacijama utvrđuje poziciju kluba kao stabilnog poslovnog partnera. Adidas je 2002.godine platio 75 miliona evra, Audi 2011. godine 90 miliona evra, a Allianz 2014.godine 110 miliona evra. Sva tri partnera imaju po 8,33% udela u vlasništvu kluba. Sinergija biznis partnera kluba i FC Bayern-a se videla na azijskoj turneji (zahvaljujući kineskom sponzoru Yingli-ju) kada su zajedno nastupali u promociji Folksvagen i Audi. Softverski gigant SAP pomaže u analizama i merenju performansi nastupa igrača, dok šestogodišnje partnerstvo sa nemačkim poštama kroz DHL pomaže u *e-commercu* (*on line shop*, koji za 48 sati, kupljen dres, preko interneta može isporučiti nekom u Kini). Zato je klub otvorio svoje kancelarije u SAD i Kini.

FC Bayern je 2011.godine sklopio osmogodišnji ugovor sa kompanijom Adidas u vrednosti od 289 miliona dolara. U svetu fudbala saradnja između Adidasa i FC Bayern-a je jedinstvena jer traje 50 godina. Svake godine Adidas će platiti klubu po 25 miliona evra. Nemački gigant T mobile plaća 30 miliona evra godišnje kao naslovni

sponzor na dresu. Zahvaljujući prvom mestu na tabeli i prošlogodišnjoj tituli prvaka, FC Bayern će samo od TV prava od DFL dobiti 47,6 miliona evra (u Nemačkoj, klubovi *Bundes lige* 1 i 2 sklapaju kolektivni ugovor o TV pravima) dok se novac deli po sistemu bodovanja. Ukupna suma TV ugovora je 709,5 miliona evra za sezonu 2014/15. Klub je zahvaljući dobrom poslovanju i aranžmanu sa Allianzom uspeo da kredit od 346 miliona evra za izgradnju stadiona u potpunosti, otplati pre isteka 2014.godine (rok za kredit je bio 2030.godina) (fcbayern.telekom.de/).

Canvas model opisuje vrednost kluba, njegovu infrastrukturu, kupce i finansije i podeljen je u devet blokova, koji su navedeni u narednoj šemi.

PARTNERI	AKTIVNOSTI	VREDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTACIJA KUPACA
Agenti fudbalera Nemačka fudbalska liga Liga šampiona Glavni sponzori: T DEUTSCHE TELEKOM ADIDAS AUDI ALLIANZ Premium partneri: BWIN DHL HYPOVEREINSBANK LUFTHANSA PAULANER SAP YINGLI Klasnični partneri: ADELHOLZENER BR BAYERN 3 COCA COLA ZERO FLYERALARM GIORGIO ARMANI HENKEL HUBLOT MAN PHILIPS SAMSUNG NESTLE SCHAEFFLER SIEMENS SPG Starwood Prefferd Guest THOMAS SABO TRENTINO	Prvenstvo i kup Nemačke Liga šampiona Promotivne turneje i aktivnosti Otvaranje kancelarija u Njujorku i Kini u projektu globalnog proširenja brenda i poslovnih aktivnosti: internacionalizacija sponzorstva, merčendajzing i promotivne turneje	“Min sar mir” (mi smo ono što jesmo) Klub se označava kao lokomotiva rasta Bundeslige. Moderna strategija menadžmenta kluba zasnovana na upravljanju i saradnji sa članstvom, politika javnog imidža kluba i socijalno odgovornog odnosa prema navijačima (16.000 navijača može da kupi kartu od 7,5 evra) Prosečna cena karte za utakmice Bundeslige je 23 evra, dok je godišnja pretplatna karta 134 evra Politika transparentnog informisanja sopstvenih članova, posebno negovanje poštovanja članova i zaštita njihovih prava. Klub je formirao fondaciju FC Bayern Hilfe – pomoć žrtvama cunamija,	Izgraditi moderni model <i>relationship management-a</i> Dugoročnost kvalitetnog odnosa sa navijačima i partnerima Komunikacija integrisana u svaki model strateških odluka uključujući odabir igrača sa medija porukom, korišćenje događaja (utakmice i turneje) pretvarajući klub u sopstveni audio vizuelni medij KANALI Utakmice na stadionu Medijska platforma: FCB TV Digitalna platforma Mobilna platforma Društvene mreže Sajt kluba ima mesečno 120 miliona poseta Fejsbuk ima 26,3 miliona članova,	Klub ima 251.315 članova koji imaju učešća u upravljanju klubom –nemački model 50+1, jer drže 82% glasova 3.202 fan kluba Vrednost godišnje članarine je 60 evra. Po izvoru Sport+Markt Bajern ima 20,7 mil navijača u Evropi i 10 mil u Nemačkoj
	RESURSI			
	Vrhunski igrači – superstarovi. Kupovina najboljih nemačkih igrača. Najatraktivniji trener - mastercouch: Gvardiola Stadion state of the art Allianz arena (71.000 mesta, muzej kluba sa 3.000m ² , Bayern Megastore sa 1.000m ² , 2.000 mesta za exectuive,			

	<p>106 boksova)</p> <p>Klupska infrastruktura koje se nalati u Sabener Strasse: FCB ServiceCenter Performarnce Center (smeštaj igrača) sa 2.000m²</p> <p>Kompleks trening terena (80.000m² i 5 terena sa veštačkom travom)</p> <p>Bayernova akademija</p> <p>Komercijalni izvori prihoda Facilities management: prodaja i merčendajzing</p> <p>Komercijalni ugovori sa strateškim partnerima: Adidas, Audi, Allianz</p> <p>FC Bayern Munchen 75% vlasništva, Audi 8,33% Adidas 8,33% Allianz SE 8,33%</p> <p>Klub čine i: košarkaški klub, šah klub, rukometni klub, stonoteniski klub, kuglaški klub, amaterski fudbalski klub, ženski fudbalski klub, klub fudbalskih sudija (115 sudija) koji sude u amterskim ligama Minhenske oblasti</p>		<p>Tviter 1,8 pratilaca, Google + 200.000</p> <p>U Aziji klub na socijalnim mrežama prati preko 1 mil korisnika</p> <p>Klub koristi CRM (<i>Cutomer Relationship Model</i>) kroz myFCB komjuniti u prodaji karata i on line prodaju odnosno e-commerce u saradnji sa vodećom svetskom softverskom kućom SAP</p>	
<p>TROŠKOVI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferi • Plate zaposlenih • Bankarski krediti • Obaveze prema dobavljačima • Poreske obaveze • Provizije • Obračunate nenaplaćene obaveze 		<p>PRIHODI (Izvor: Deloitte 2015 MFL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utakmice 88 miliona evra ili 18% • TV prava 107,7 miliona evra ili 60% • Komercijalna prava 291,8 miliona evra ili 22% • Prihodi od transfera • Ostali prihodi 		

Šema br. 28 - Canvas model– Bayern Munchen-prilagodio autor

5.5. Olympique de Marseille

Olympique de Marseille, često i samo Marseille, jedan je od najtrofejnijih francuskih fudbalskih klubova. Marseille je, do sada, jedini francuski klub koji je osvojio neki evropski naslov - osvojili su Ligu prvaka 1993, nakon što su četiri godine zaredom osvojili prvenstvo Francuske. Međutim, zbog finansijskih nepravilnosti i zbog skandala oko nameštanja utakmica, nazvanim VA-OM skandalom (VA kao Valenciennes FC i OM kao Ol. Marseille), oduzet im je naslov, kao i mogućnost igranja u Ligi prvaka, te su izbačeni u drugu ligu. Nakon dve godine, uspeli su da se vrate u prvu ligu, i od tada su prve trofeje osvojili 2010. i to prvenstvo i Liga-kup (wikipedia.org).

Tim: Olympique Marseille
Puni naziv: Olympique de Marseille
Zemlja: Francuska
Osnovan: 01.08.1899
Boje kluba: Plavo – bela
Uspesi:
1x UI- kup: 2005
1x Liga prvaka: 1993
9x Prvak Francuske: 1937, 1948, 1971, 1972, 1989, 1990, 1991, 1992, 2010
10x Francuski kup: 1924, 1926, 1927, 1935, 1938, 1943, 1969, 1972, 1976, 1989
4x Francuski liga kup: 1957, 2010, 2011, 2012
3x Francuski super kup: 1971, 2010, 2011

U tabeli br. 40 je predstavljen menadžment francuskog fudbalskog kluba Olympiqu de Marseille, koje su ga osobe vodile i sačinjavale u periodu od pet sezona.

Tabela br.40-Struktura menadžmenta Olympique de Marseille

R.br	Ime / pozicija	Starost	Nacionalno st	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Eric Gerets trener	54	Bel.	25.09.2007.	30.06.2009.	Lekhwiya Sp Club	Bivši igrač
2	Dominique Cuperly pom.tren	55	Fra.	01.07.2006.	30.06.2009.	Bez kluba	Pravnik
3	Didier Deschamps trener	41	Fra.	01.07.2009.	02.07.2012.	Francuska selektor	Bivši igrač
4	Guy Stéphan pomoćni trener	53	Fra.	01.07.2009.	02.07.2012.	Francuska pomoćnik selektora	Ekonomista
5	Alain Soutanian predsednik	55	Fra.	01.07.1983.	-	Olympique Marseille	Ekonomista
6	José Anigo sp.dir	48	Fra.	23.11.2004.	-	Olympique M	Pravnik
7	Roland Gransart kordinator	55	Fra.	01.07.2005.	-	Olympique Marseille	Ekonomista
8	Jean-Philippe Durand šef scouta	49	Fra.	01.07.1997.	-	Olympique Marseille	Bivši igrač
9	Laurent Spinosi scout	40	Fra.	16.01.2004.	30.06.2010.	Olympique Marseille	Bivši igrač

Izvor: www.om.net–prilagodio autor

Iz tabele br. 40 može se videti da većina zaposlenih sačinjavaju francuski državljani i da je prosečna starost zaposlenih 44 godine. Menadžment kluba čini 9 članova od čega su četvorica treneri (44,4%).

Iz tabele br. 41 može se videti koje su osobe sačinjavale strukturu menadžmenta fudbalskom kluba Olympique de Marseille.

Tabela br. 41 –Struktura kluba Olympique de Marseille

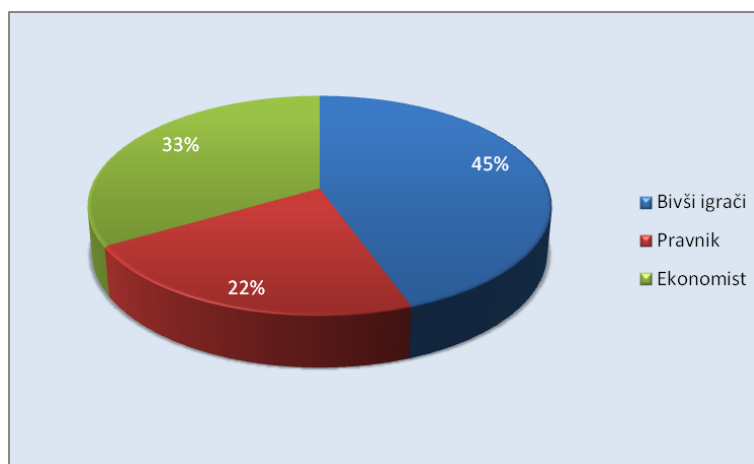
Bivši igrači	4
Pravnik	2
Ekonomist	3

Izvor: www.om.net –prilagodio autor

Iz tabele br. 41 vidi se da menadžment kluba sačinjavaju bivši igrači, ekonomisti i pravnici.

Na grafikonu br. 18 prikazan je odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment kluba.

Grafikon br.18 -Odnos zaposlenih u fudbalskom klubu Olympique de Marseille

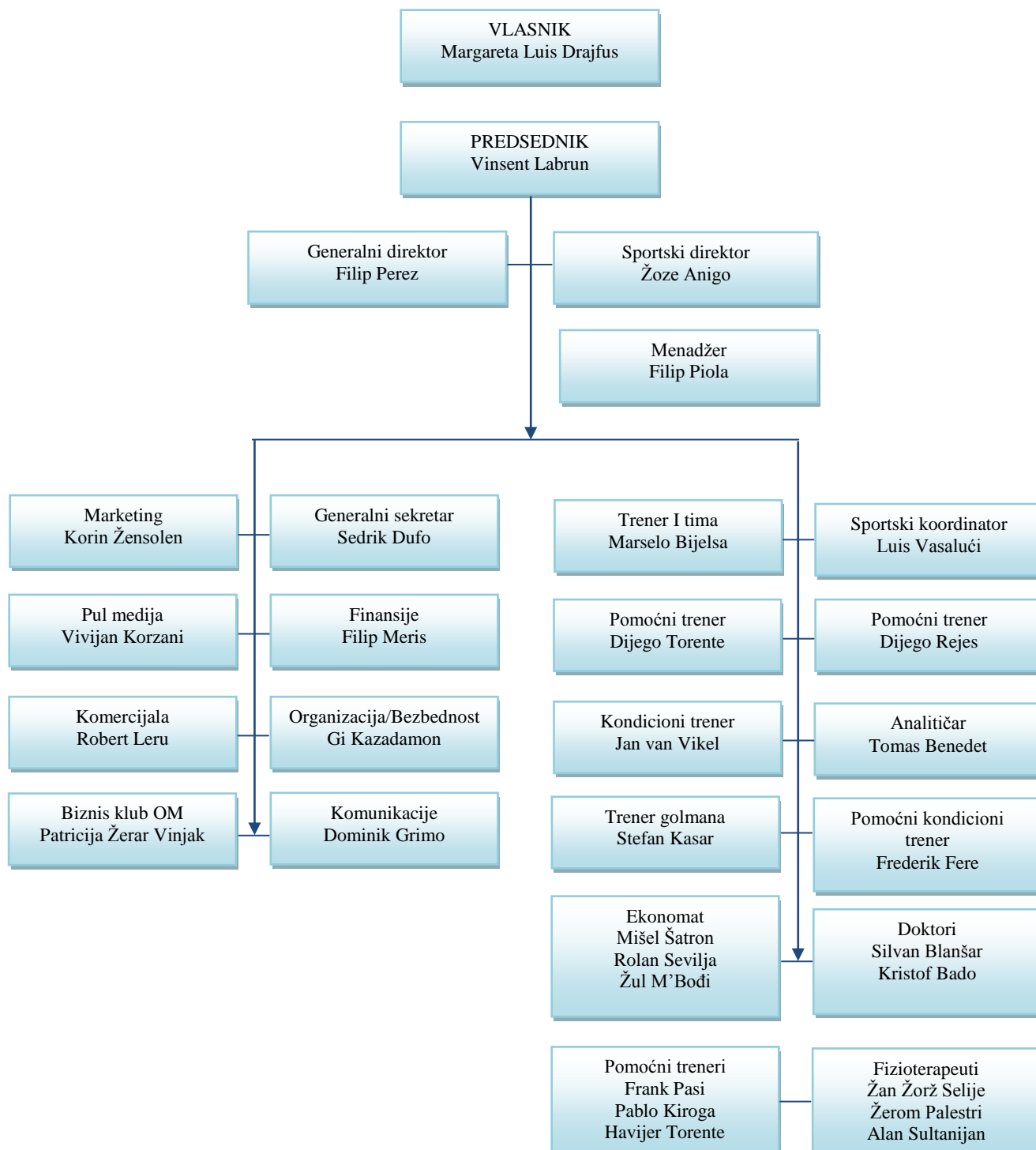


Izvor: www.om.net –prilagodio autor

Na grafikonu br. 18 prikazane su stručne kompetencije zaposlenih, koji su sačinjavali menadžment u Olympique de Marseille. Rezultati su sledeći: od 9 zaposlenih 45% su bivši igrači, 22% su pravnici i 33% ekonomisti.

Na narednoj strani je data organizaciona struktura kluba iz 2015 godine. Razlikuje se samo po imenima (u odnosu na tabelu br. 40) jer je došlo do promena trenera i njegovog tima saradnika.

Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije.



Šema br.29 – Model organizacije Olympique de Marseille 2014/2015
Izvor: www.footballclubdemarseille.fr/ -prilagodio autor

Klub ima vlasnika, predsednika kluba, generalnog direktora, sportskog direktora i menadžera. U sportskom delu kluba su trener prvog tima sa svojim saradnicima, dok u administrativno poslovnom delu se nalaze generalni sekretar, direktor marketinga, komercijalni direktor, direktor finansija, direktor za bezbednost i organizaciju, direktor komunikacija i direktor biznis kluba Olympique de Marseille.

Tabela br. 42 prikazuje ostvaren prihod u periodu od pet sezona, koje su i predmet analize, i daje nam sliku poslovanja kluba. Iz tabele se može videti da su glavni prihodi kluba: prodaja ulaznica, prodaja TV prava i komercijalni prihodi (reklame, sponzori, suveniri, rekviziti i sl.). Najveći izvor prihoda je od prodaje ulaznica, dok komercijalni prihodi beleže pad, gotovo su prepolovljeni. TV prihodi su relativno stabilni.

Tabela br. 42 – Bilans poslovanja Olympique de Marseille u posmatranom periodu (u mil.evr)

		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Ulaznice (prodaja)	38,6	36,5	35,5	34,6	34,2
2.	Mediji (prodaja TV prava)	16,1	17,2	15,5	18,3	17,5
3.	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)	18,3	18,9	10,7	7,5	7,0
4.	Ukupan ostvareni promet	73,0	72,6	61,7	60,4	58,7
5.	Dohoci – plate (igrači , menadžment, zaposleni itd.)	-39,0	-38,8	-36,5	-31	-28,5
6.	Premije i novčane nagrade igrača, menadžmenta, zaposlenih itd.)	-28,2	-24,4	-22,6	-19,2	-17,6
7.	Saldo (od ostvarenog prometa kad oduzmemo plate i premije)	5,8	9,4	2,6	10,2	12,6
8.	Igrači i amortizacija (službena vozila, smeštaj, ishrana igrača, prevodioci, itd.)	-5,6	-7,4	-8,4	-7,4	-6,2
9.	Amortizacija (vozila kluba, gorivo, troškovi energenata kao što su struja, voda, komunalije i ostalo, održavanje stadiona i klubskih prostorija, itd.)	-4,1	-4,3	-4,3	-2,1	-1,8
10.	Profit od transfera igrača	3,9	-12,3	-14,0	-19,7	-12
11.	Dobit pre oporezivanja	0,0	-14,6	-24,1	-19	-7,4
12.	Oporezivanje (17%)	0,0	-2,5	-4,1	-3,2	-1,3
13.	Dobit nakon oporezivanja	0,0	-17,1	-28,2	-22,2	-8,7

Izvor: www.om.net–prilagodio autor

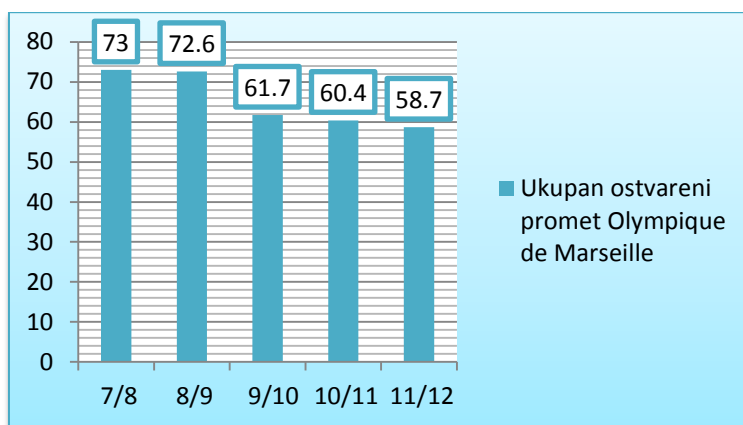
Iz tabele br. 42 osim prihoda može se videti i troškovna strana kluba koju sačinjavaju dohoci zaposlenih, plate igrača, njihove premije i novčane nagrade. Naravno, prikazani su i troškovi u vidu amortizacije igrača i amortizacije sportskog objekta.

U posmatranom periodu klub beleži pad prihoda, opterećen visokim troškovima plata igrača, premija i nagrada. Samo u prvoj godini klub je ostvario profit od prodaje igrača, dok je u svim ostalim godinama beležio pad profita od transfera.

Prikazani su i profiti od transfera igrača, kao i dobit pre oporezivanja, iznos samog poreza i ukupna dobit posle oporezivanja. Iz grafikona br. 19 može se videti

promet poslovanja kluba Olympique de Marseille i bruto dobit u analizirajućem periodu od pet sezona.

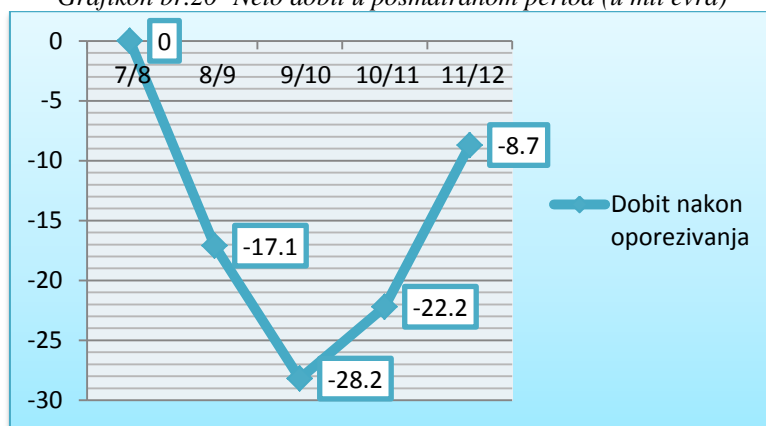
Grafikon br.19 –Promet poslovanja kluba Olympique de Marseille u (mil evra)



Izvor: www.om.net –prilagodio autor

Iz grafikona br. 19 može se videti da je poslovanje fudbalskog kluba Olympique de Marseille kao i njegova bruto dobit, bila pozitivna, ali da je iz godine u godinu bruto dobit bila u silaznoj putanji. Hipoteza o odnosu ulaganja i uspesima sportskih rezultata pokazuje da, i u slučaju ovog kluba, bez ulaganja u tim nema ni sportskog uspeha. Klub je samo u sezoni 2009/10 osvojio titulu prvaka Francuske, dok je u evropskim takmičenjima igrao sa skromnim uspesima.

Grafikon br.20 -Neto dobit u posmatranom period (u mil evra)



Izvor: www.om.net –prilagodio autor

Grafikon br. 20 prikazuje neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u periodu od pet sezona, gde se može videti da su poslovali sa gubicima. U sezoni 2007/08 su bili na pozitivnoj nuli, da bi u sezoni 2008/09 taj bilans bio negativan i iznosio je 17,1 miliona evra, a u sezoni 2009/10 poslovali su još lošije i napravili minus u poslovanju

od 28,2 miliona evra. U sezoni 2010/11 za nijansu su popravili finansijsko poslovanje i sezonu završili sa minusom od 22,2 miliona evra, dok su u sezoni 2011/12 bili mnogo uspešniji i smanjili su negativno poslovanje na 8,7 miliona evra. Nacionalna direkcija za kontrolu poslovanja klubova ima velika ovlašćenja u kontroli poslovanja istih. DNCG ima pravo da klub kazni, oduzme mu bodove, zabrani mu transfere ili ga prebaci u niži rang takmičenja. Zbog lošeg i netransparentnog poslovanja direkcija je kaznila klub i prebacila ga u niži rang. Istovremeno ekonomija i privreda Francuske ulazi u finansijsku krizu što umanjuje i ulaganje u sport, a posebno u fudbal. Sportski pritisak konkurencije u takmičenjima i onemogućavanje potpisivanja ugovora sa najatraktivnijim igračima. Oporavak kluba je išao usporeno, što je uslovalo i loše finansijske rezultate u posmatranom periodu.

U tabelama br. 43, 44, 45, 46 i 47 prikazane su sezone 2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11 i 2011/12 i uspešnost njihovih sportskih rezultata u domaćoj ligi, domaćem kupu kao i u evropskim i svetskim kup takmičenjima.

Tabela br. 43-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08

Domaća liga 3 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Olympique Lyon	38	79	37
2.	FC Girondins Bordeaux	38	75	27
3.	Olympique Marseille	38	62	13
4.	AS Nancy-Lorraine	38	60	14
5.	AS Saint-Étienne	38	58	13
UEFA – Champions League 3 mesto grupa A:				
UEFA – Cup 1/8:				
12.03.08	Zenit St. Petersburg	2:0	Marseille	
06.03.08.	Marseille	3:1	Zenit St. Petersburg	

Izvor: www.om.net–prilagodio autor

Iz tabele br. 43 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Olympique de Marseille za sezonu 2007/08, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili 3 mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u grupnoj fazi gde su zauzeli treće mesto koje vodi u dalje takmičenje UEFA- Cup.

Dakle, od ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, Olympique de Marseille nije osvojio ni jedan trofej.

Tabela br. 44-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09

Domaća liga 2 mesto:				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FC Girondins Bordeaux	38	80	30
2.	Olympique Marseille	38	77	32
3.	Olympique Lyon	38	71	23
4.	FC Toulouse	38	64	18
5.	OSC Lille	38	64	12
UEFA – Champions League 3 mesto grupa D:				
UEFA – Cup 1/4:				
12.03.08.	Marseille	1:2	Shakhtar Donetsk	
06.03.08.	Shakhtar Donetsk	2:0	Marseille	
Kup Francuske 2 krug:				
28.01.09.	Olympique Lyon	1:0	Marseille	
Liga kup 3 krug:				
24.09.08.	Sochaux	1:0	Marseille	

Izvor: www.om.net – prilagodio autor

Iz tabele br. 44 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Olympique de Marseille za sezonu 2008/09, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u grupnoj fazi gde su zauzeli treće mesto koje vodi u dalje takmičenje UEFA - Cup gde su eliminisani u 1/4 finala od Shakhtar Donetsk. U Kupu francuske eliminisani su u drugom krugu od Liona. Takođe su eliminisani u Liga kupu i to u trećem kolu od Sochauxa. Dakle, od ukupno pet trofeja koliko su mogli da osvoje, Olympique de Marseille nije uspeo osvojiti ni jedan trofej.

Tabela br. 45-Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/2010

Domaća liga 1 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Olympique Marseille	38	78	33
2.	Olympique Lyon	38	72	26
3.	AJ Auxerre	38	71	13
4.	OSC Lille	38	70	32
5.	HSC Montpellier	38	69	10
UEFA – Champions League 3 mesto grupa C				
UEFA – Cup 1/8				
18.03.10.	Marseille	1:2	Benfica	
11.03.10.	Benfica	1:1	Marseille	
Liga kup osvajači				
28.01.09.	Marseille	3:1	FC Girondins Bordeaux	

Izvor: www.om.net – prilagodio autor

Iz tabele br. 45 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Olympique de Marseille za sezonu 2009/10, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u grupnoj fazi gde su zuzeli treće mesto koje vodi u dalje takmičenje UEFA- Cup gde su eliminisani u 1/8 finala od portugalske Benfice. Osvajači su Liga kupa pobedivši FC Bordeauxa.

Dakle od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, Olympique de Marseille je uspeo osvojiti dva trofeja.

Tabela br. 46- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/2011

Domaća liga 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	OSC Lille	38	76	32
2.	Olimpique de Marseille	38	68	23
3.	Olimpique Lyon	38	64	21
4.	Paris Saint Germain	38	60	15
5.	Sochaux	38	58	17
UEFA – Champions League 1/16				
23.02.11.	Olimpique de Marseille	0:0	Manchester United	
15.03.11.	Manchester United	2:1	Olimpique de Marseille	
Francuski super cup osvajači				
28.07.10.	Olimpique de Marseille	5:4	Paris Saint Germain	
Liga kup osvajači				
23.04.11.	Olimpique de Marseille	1:0	Montpellier	

Izvor: www.om.net–prilagodio autor

Iz tabele br. 46 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Olympique de Marseille za sezonu 2010/11, može se videti da su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto sa velikim zaostatkom za FC Lille.

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u 1/16 finala izgubivši od Munchester Uniteda. Iste sezone osvajači su Francuskog super kupa, pobedivši PSG. Sezone 2010/11 bili su uspešni i u Liga kupu Francuske gde su u finalu pobedili Montpellier. Dakle, od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, Olympique de Marseille je uspeo osvojiti dva trofeja.

Iz tabele br. 47 koja označava sportski uspeh fudbalskog kluba Olympique de Marseille za sezonu 2011/12, može se videti da su u domaćoj ligi zauzeli tek deseto mesto što je neadekvatan sportski rezultat.

Tabela br.47 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012

Domaća liga 10 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Montpellier	38	82	34
2.	Paris Saint Germain	38	79	34
3.	Lille	38	74	33
4.	Olimpique Lyon	38	64	13
5.	Bordeaux	38	61	12
:	:	:	:	:
10.	Olimpique de Marseille	38	48	4
UEFA – Champions League 1/4				
28.03.12.	Olimpique de Marseille	0:2	Bayern Munichen	
03.04.12.	Bayern Munichen	2:0	Olimpique de Marseille	
Francuski super cup osvajači				
27.07.11.	Olimpique de Marseille	5:4	Lille	
Liga kup osvajači				
14.04.12.	Olimpique de Marseille	1:0	Olimpique Lyon	

Izvor: www.om.net–prilagodio autor

U takmičenju *UEFA Champions League* klub je eliminisan u 1/4 finala izgubivši od FC Bayern Munchen.

Iste sezone bili su uspešni u Francuskom super kupu pobedivši Lille.

Sezone 2011/12 bili su uspešni i u Liga kupu rancuske gde su u finalu pobedili Olimpique Lyon.

Dakle, od ukupno četiri takmičenja u kojima su učestvovali, Olympique de Marseille je uspeo da osvoji dva trofeja.

Tabela br. 48 prikazuje bilans kluba kako je poslovao na polju transfera u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti koliko su kupovali, koliko prodavali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

Tabela br. 48- Ostvareni transferi u posmatranom periodu(u mil.eur)

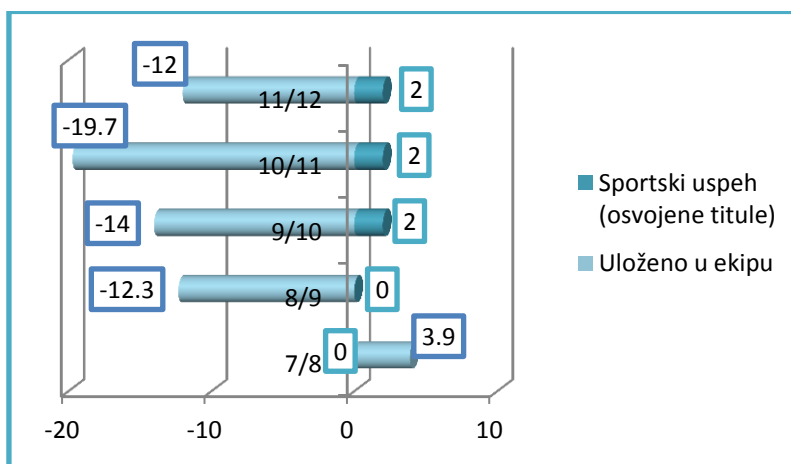
		07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.	Kupovali	30,0	35,9	42,3	41,1	12,0
2.	Prodali	33,9	23,7	28,3	21,4	0,0
3.	Ukupan bilans	3,9	-12,3	-14,0	-19,7	-12,0

Izvor: www.transfermarkt.de–prilagodio autor

U tabeli br. 48 može se videti kako je Olympique de Marseille poslovao na polju transfera. Može se reći da je klub u pet sezona na kupovinu igrača izdvojio 161,3 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača u prethodnih pet sezona su uspeli da ostvare

dobit u iznosu od 107,3 miliona evra. Dakle, može se zaključiti, da je klub negativno poslovao na polju transfera gde je na kraju potrošio na dovođenje igrača -54 miliona evra.

Grafikon br.21 -Odnos uloženih sredstava i ostvarenog sportskog uspeha



Izvor: www.om.net – prilagodio autor

Grafikon br. 21 prikazuje paralelu koliko je klub uložio finansijskih sredstava po sezoni koji su izražene u milionima evra, i koliko su osvojili trofeja u toj istoj sezoni kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim sredstvima.

Iz grafikona br. 21 se može videti slika kluba u razdoblju od pet sezona i da li su adekvatno uložena sredstva opravdala sportski uspeh kluba. U sezoni 2007/08 može se videti da je klub poslovao pozitivno (transfer igrača) sa dobiti u iznosu od 3,9 miliona evra, a da pri tome nisu osvojili nijedno takmičenje. U narednoj sezoni 2008/09 klub je prilikom transfera igrača potrošio 12,3 miliona evra, a da pri tome nije osvojio ni jedan trofej. U sezoni 2009/10 klub je potrošio na razlici od kupovine i prodaje igrača 14 miliona evra, a pri tome su osvojili dva trofeja. U sezoni 2010/11 klub je potrošio na transfere 19,7 miliona evra, a osvojio je dva trofeja, dok je u sezoni 2011/12 potrošio 12 miliona evra u transferima igrača i pri tome osvojio dva trofeja.

Pozicija na tržištu kluba i njegovi poslovni potencijali su razmatrani upotrebom PEST analize, kao instrument merenja makro okruženja u strateškom menadžmentu kluba. Posmatraju se: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori.

Francuski sportski ambijent je vrlo specifičan jer postoji značajan upliv i uticaj države, posebno u domenu finansijske kontrole. Ministarstvo finansija je kroz poresku upravu formiralo posebne organe – direkciju za kontrolu, koja ima pravo da direktno

kontrolira poslovanje klubova i donosi odluke koje mogu biti vrlo radikalne. Pored finansijskih kazni, postoji i sankcija zabrane transfera ili prebacivanja u niži rang takmičenja. Klub je tu vrstu penalizacije osetio nekoliko puta tokom svoje istorije. Sa druge strane, država koristi institut poreskih olakšica kojima pokušava da pomogne sportskim kolektivima. Olympique de Marseille je pored sportskih, finansijskih i poslovnih teškoća najpopularniji fudbalski klub u Francuskoj. To se potvrđuje i kroz uspeh lansiranja socijalnih mreža i upotrebe modernih medija (internet, društvene mreže itd.).

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska stabilnost u Francuskoj (rast BDP 0,8%, BDP po glavi stanovnika 43.550\$, inflacija 0,8%, balans budžeta -3,3 populacija 65,0 miliona, izvor Economist 2015) • Fiskalna i poreska politika Francuske UEFA/FIFA • Francuska profesionalna liga – Ligue 1 • Nacionalna Direkcija za Kontrolu Upravljanja - DNCG
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis plan i strategija poslovanja • Uticaj i doprinos BDP Francuske • Poreske olakšice države prema fudbalskim klubovima
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Najznačajniji francuski klub • Relationship management • Medija uticaj - klupska prava na imidž igrača • Percepcija javnosti kluba i sporta
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Novi format stadiona: Organizacija i odigravanje utakmica • Korišćenje modernog modela medija: digitalne platforme, internet, mobile, društvene mreže

Šema br. 30 - PEST analiza – Olympique de Marseille-prilagodilo autor

Klub ima uvek velike ambicije zato i postavlja visoke ciljeve, pre svega na sportskom planu (osvajanje titule). SWOT analiza je jedan od alata za opserviranje internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Analiza obuhvata pozitivne i negativne potencijale kluba: *STRENGTHS* (snaga), *WEAKNESS* (slabosti), *OPPORTUNITIES* (mogućnosti) i *THREATS* (pretnje).

STRENGTH – Snaga

Olympique de Marseille je najtrofejniji francuski fudbalski klub, 10 puta je bio pobjednik nacionalnog šampionata Francuske, 10 puta pobjednik kupa, 2 puta istovremeno osvajač lige i nacionalnog kupa i jedini francuski klub pobjednik Kupa šampiona.

Magazin Forbes procenjuje vrednost kluba na 285 miliona dolara, te zauzima 19. mesto na listi (www.forbes.com/teams/olympique-marseille/). Na listi Brand Finance 2015 vrednost Olimpikovog brenda se procenjuje na 31 miliona dolara (32. mesto na rang listi 50 najvećih fudbalskih brendova).

Transfer market procenjuje da igrači Olympique de Marseille vrede 130,5 miliona evra. Procenjuje se da klub prati preko 14 miliona navijača u Francuskoj. Klub je privatno vlasništvo bivših vlasnika kompanije Adidas, porodice Drajfus (Švajcarski bankar Robert Luis Drajfus je spasio Adidas od bankrotstva, restrukturirao i transformisao u modernu korporaciju i prodao je nemačkim investitorima).

WEAKNESS – Slabosti

Olympique de Marseille je isključivo francuski klub, okrenut francuskom tržištu i frankofonskim zemljama bez internacionalizacije i globalizacije. Agresivan pristup u dominaciji sportskog i medijskog karaktera često ugrožava imidž kluba na domaćem, francuskom tržištu. Imidž kluba ugrožen je čestim aferama (Tapi, izbacivanje iz lige itd.). Pad prihoda i rast troškova. Klub godinama ne ostvaruje profit, odnosno posluje sa negativnim rezultatom.

Vlasnik kluba je udovica Margareta Drajfus koja je nasledila klub od supruga, poznatog bankara Roberta Luisa Drajfusa, međutim, ona nije uspela da nastavi pozitivan trend oporavka kluba na sportskom i finansijskom planu koji je započeo njen suprug.

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

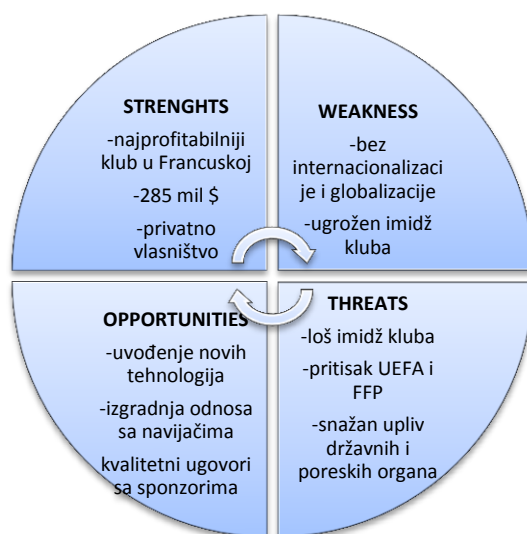
Zahvaljujući velikoj popularnosti u Francuskoj, tradiciji i podršci zajednice, Olympique de Marseille pokušava da unapredi svoje poslovanje kroz nove tehnologije: elektronske medije (OMTV), mobilne, internet i društvene mreže. Strategija izgradnje odnosa sa navijačima na prvom mestu – tretiranje navijača kao važan segment podrške

klubu. Ponuda lojaliti programa, razvoj navijačke baze i unapređenje stadionske infrastrukture, programi franšize i licenci.

Kvalitetni sponzorski ugovori sa partnerima. Dovođenje Marsela Bijelse, argentinskog stručnjaka, poznatog po kvalitetnom radu sa mladim i malo poznatim igračima. Ponuda infotejmenta i iverent menadžmenta.

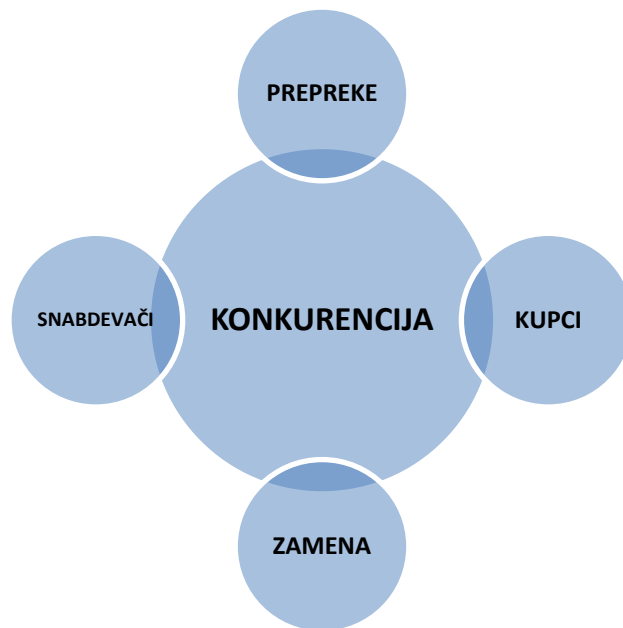
THREATS - Pretnje

Jednom loš imidž o skandalima kluba se teško popravlja u očima javnosti. Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Plate igrača predstavljaju 45% ukupnih prihoda. Jačanje drugih francuskih rivala: Olimpik Lion, PSG koji postaju ozbiljni rivali na sportskom i ekonomskom planu sponzorskih ugovora i potpisivanja najboljih igrača.



Šema br. 31- SWOT analiza – Olympique de Marseille-prilagodilo autor

Da bi sagledali i procenili poziciju konkretnog fudbalskog kluba na tržištu i u okolini u odnosu na konkurenciju, urađen je i Porterova matrica konkurentnosti. Ona obuhvata pet sila ili alata: prepreke, snabdevači, kupci, konkurenti i zamena.



Šema br 32. - Porterova matrica konkurentnosti

Prepreke za klub: u Francuskoj postoji nacionalna direkcija za kontrolu poslovanja klubova koja ima velika ovlašćenja u kontroli poslovanja klubova. DNCG ima pravo da klub kazni, oduzme mu bodove, zabrani mu transfere, ili ga prebaci u niži rang takmičenja. Olympique de Marseille-u se to upravo i desilo. Postoji snažan upliv državnih i poreskih organa na finansijsko poslovanje klubova. UEFA program FFP (Finansijski Fer Plej) koji traži drastično smanjenje budžetskog deficita kluba. Rast apsolutnih troškova, plata i transfera igrača. Usporavanje rasta brenda kluba. Ekonomska i finansijska kriza francuske ekonomije. Sportski pritisak konkurencije u takmičenjima i onemogućavanje potpisivanja ugovora sa najatraktivnijim igračima.

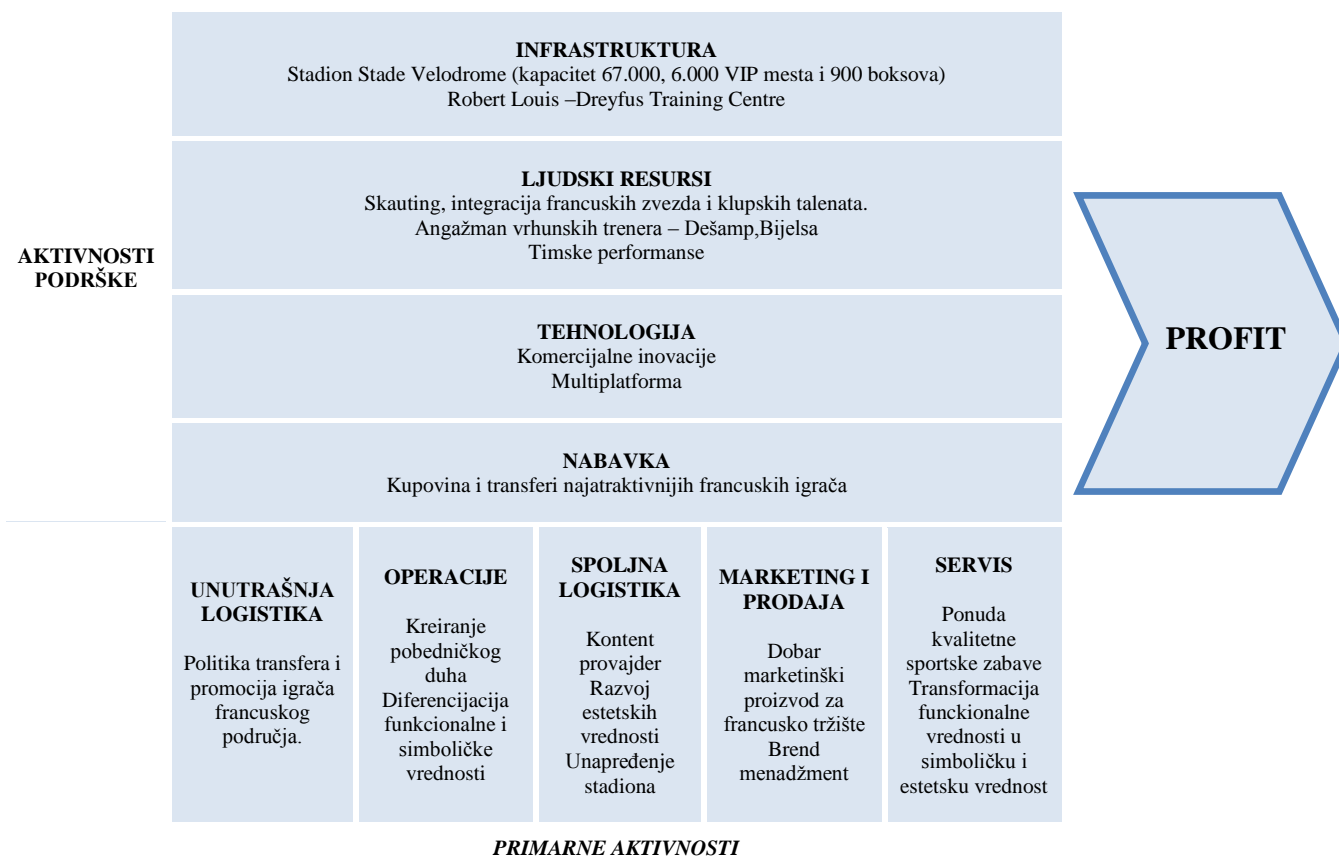
Sa aspekta kupaca i eventualnih pretnji za klub, postoji, ne samo opasnost smanjenja finansijske snage kluba u akviziciji novih igrača, već i opasnost po sportske uspehe. U poslednjim godinama PSG zahvaljući velikim finansijskim donacijama iz Katara (novi vlasnici kluba) postaje najsnažniji francuski klub zainteresovan za međunarodnu scenu. Za navijače u Francuskoj vrlo je važno da klub nastavi sa sportskim uspesima. Lojalnost nije ugrožena ako je reč o francuzima i popularnosti najvećeg francuskog kluba u istoriji. U procesu globalizacije lojalnost je vrlo teško održavati ako se smanji atraktivnost kluba kao pobjednika, posebno zbog toga što rivali dolaze iz glavnog grada Francuske i drugog grada po veličini, Liona.

Potencijalni faktori pregovaračke snage snabdevača se prvenstveno odnose na sklapanje ugovora sa novim igračima. Olympique de Marseille je izgubio sposobnost da potpisuje ugovore sa najvećim fudbalskim zvezdama.

U periodu najvećih uspeha Olympique de Marseille, krajem 80-tih i početkom 90-tih, u klubu su igrali najveće francuske zvezde pojačane sa velikim evropskim zvezdama fudbala kao što su Ferster, Žires, Papan, Vodl, Alofs, Franceskoli, Boli, Dešamp, Kantona, Desaji, Feler..., dok je kao trener je radio Bekenbauer. U sezoni 1993/1994 Olympique de Marseille postaje prvak Evrope, osvaja interkontinentalni i Super kup. Može se konstatovati da je program promocije sopstvenih igrača ostao u drugom planu. U novije vreme klub angažuje francuske talentovane igrače. Striktno pridržavanje UEFA FFP programa o finansijskom balansu će svakako uticati i na politiku transfera igrača (kupovina i prodaja) jer će klubovi biti u obavezi da imaju bolje finansijske rezultate. Unapređenje sopstvene fudbalske škole može uticati na faktore zamene.

Posmatrajući intenzitet konkurencije fudbalska i poslovna strategija kluba je pod snažnim rivalitetom i konkurencijom na domaćem planu. Francuska Ligue 1 spada u pet najvećih u Evropi. Pored velikog rivalstva sa PSG, na domaćem terenu se pojavljuju Olimpik iz Liona i Lil, kao Evropski poznati klubovi Bordo i Sent Etjen. Sem PSG, i donekle Olimpik Liona, ostali klubovi su fokusirani na domaće tržište i unapređenje poslovanja kroz manje investicije i akvizicije. Klub koristi nove medije i lokalno je atraktivan za sponzorske i komercijalne ugovore, tražeći svoju konkurentnu snagu van fudbalskog tržišta. Na međunarodnom planu intenzitet konkurencije se pojačava kroz takmičenje u Ligi šampiona u kome klubovi sa velikom tradicijom (Bayern, Manchester United, Juventus, Milan i Inter) dobijaju nove konkurente bogatih vlasnika (Chelsea, Arsenal, Manchester Siti, Pari Sen Žermen) ili istorijski poznatih fudbalskih klubova (Liverpool, Borussia Dortmund).

Porterov lanac vrednosti kao analitički model obuhvata analizu aktivnosti performansi organizacije i njene veze sa konkurentskom pozicijom. S obzirom da je pozicija u okviru samog kluba, ova analiza je urađena da bi se utvrdila njegova konkurentska snaga.



Šema br. 33 - Porterov lanac vrednosti – Olympique de Marseille-prilagodilo autor

Snažna domaća i internacionalna konkurencija “pritiska” Olympique de Marseille da se bavi povećanjem prihoda i smanjenjem troškova uz istovremeno postizanje sportskih uspeha (osvajanje titula ili igranje u Ligi šampiona).

Klub godinama posluje sa negativnom profitnom stopom što je otežavajuća okolnost. Problem nije u visokim troškovima angažmana igrača i njihovim platama, mnogo je već problem u tome što je klub previše fokusiran na lokalno frankofonsko tržište. Francuska i zemlje francuskog govornog porekla u Africi nemaju ekonomsku snagu stanovništva, niti kupovnu moć da bi bili dobri potrošači.

Zato je i važna unutrašnja logistika koja se odnosi na aktivnosti kontrole inputa. Igrači su najvažniji snabdevači u procesu kreiranja vrednosti kluba, bilo da je reč o sportskom uspehu ili atraktivnosti sponzorskih ugovora. Zato je klub odabrao poznatog trenera stvarao da podigne nivo uspeha i atraktivnosti za mlade igrače.

Ključno pitanje za klub: kupovati ili praviti igrače, nije dilema? Slabe finansije ne dozvoljavaju veće investicije. Izgleda da se Olympique de Marseille odlučio za

kupovinu jeftinih igrača sa visokim potencijalom u čemu važnu ulogu igra kvalitet skautske mreže kluba. Ne treba zaboraviti da proizvodnja sopstvenih igrača može kasnije biti i dobar izvor prihoda za klub.

Operacije Olympique de Marseille su usmerene na stvaranje pobjedničkog tima koji svake sezone mora biti u trci za najvišim plasmanom u domaćoj ligi da bi u narednoj mogao da nastupa u evro takmičenjima. Inputi (angažman vrhunskih igrača ili trenera) se moraju transformisati u finalni proizvod (osvajanje titula). Problem nedostatka finansija se rešava kroz regrutaciju trenera menadžera koji će biti konkurentan i kompetentan da kreira pobjednički tim.

Klub je provajder sadržaja i prepoznatljivi nacionalni brend. U tom smislu je i okrenuta spoljna logistika. Olympique de Marseille ima potencijalnu bazu od 1,6 miliona Fejsbuk fanova i 670.000 Tviter pratilaca.

Ulaganje u stadionsku infrastrukturu i predstavljanje novog izgleda Velodroma stvara nove funkcionalne i simboličke vrednosti za svoje navijače. Tim, koji pobjedama transformiše funkcionalnu vrednost isporučujući zadovoljstvo svojim navijačima i fanovima. Ambijent stadiona pretvara estetsku vrednost za one koji participiraju u događaju na samom stadionu provocirajući snažne emocije i maksimizirajući subjektivno zadovoljstvo svakog navijača. Olympique de Marseille internacionalno nije marketinški proizvod. Reč je o najpopularnijem francuskom klubu sa 14 miliona navijača.

Canvas model opisuje vrednost kluba, njegovu infrastrukturu, kupce i finansije i podeljen je u devet blokova, koji su navedeni u narednoj šemi br. 34.

<p>PARTNERI</p> <p>Agenti fudbalera Francuska fudbalska liga – Ligue 1 Liga šampiona Liga Evrope</p> <p>Glavni partneri: ADIDAS INTERSPORT</p> <p>Oficijelni partneri: ORANGE CAISSE D'EPARGNE TURKISH AIRLINES BWIN CITROEN MUTUELLES DU SOLEIL</p> <p>Oficijelni snabdevači: QUICK COCA COLA</p>	<p>AKTIVNOSTI</p> <p>Prvenstvo i kup Francuske Liga šampiona Liga Evrope</p> <p>Ragbi sekcija kluba Ženski fudbalski klub</p> <p>RESURSI</p> <p>Vrhunski francuski igrači Stadion Velodrome: kapacitet 67.000, 6.000 VIP mesta i 900 boksova</p> <p>Robert Louis- Dreyfus Training Centre</p> <p>Komercijalni izvori prihoda</p> <p>Facilities management: prodaja i merčendajzing: 350.000 dresova godišnje</p>	<p>VREDNOSTI</p> <p>Slogan “<i>Droit au but</i>” (Pravo u metu)</p> <p>Klasična fudbalska organizacija bez snažnijeg upliva modernog menadžmenta.</p> <p>Politika prepoznatljivog imidža kluba i promocija modela snažne lokalne podrške navijača.</p>	<p>ODNOSI SA KUPCIMA</p> <p>Izgradnja modernog modela relationship management-a</p> <p>Dugoročnost kvalitetnog odnosa sa navijačima i partnerima.</p> <p>KANALI</p> <p>Utakmice na stadionu</p> <p>Medijska platforma: OMTV channel – 1,2 miliona pretplatnika i 4 miliona TV gledalaca (Francuska i 15 afričkih zemalja)</p> <p>Digitalna platforma: 1 mil poseta mesečno veb sajtu kluba iz 222 zemlje</p> <p>Mobilne aplikacije Društvene mreže: 1,5 miliona fejsbuk članova, 500.000 Google+ i 670.000 tviter pratilaca</p>	<p>SEGMENTACIJA KUPACA</p> <p>Godišnje klub OM ima 30.000 pretplatnika</p> <p>Procenjuje se da OM u Francuskoj ima 14 mil navijača</p>
<p>TROŠKOVI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferi • Plate zaposlenih • Bankarski krediti • Obaveze prema dobavljačima • Poreske obaveze • Provizije • Obračunate nenaplaćene obaveze 		<p>PRIHODI (Izvor: Deloitte 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utakmice 11,6 miliona evra ili 11,05% • TV prava 54,7 miliona evra ili 52,1% • Komercijalna prava 23,6 miliona evra ili 22,49% • Ostali prihodi 14,8 miliona evra 14,1% 		

Šema br. 34 - Canvas model – Olympique de Marseille-prilagodilo autor

5.6. FK Crvena zvezda

Fudbalski klub Crvena zvezda je fudbalski klub iz Beograda, glavnog grada Republike Srbije. Sa ukupno osvojene 54 titule predstavlja najtrofejniji fudbalski klub u Srbiji. Trofeji koji krase FK Crvena zvezda su 26 domaćih šampionata, 24 nacionalna kupa, jedan Kup šampiona i jedan Internacionalni kup. Najveći uspeh postignut je osvajanjem Kupa evropskih šampiona u Bariju i Interkontinentalnog kupa u Tokiju 1991.godine. Bilo je to najveće dostignuće Crvene zvezde i bilo kog srpskog, a tada i jugoslovenskog fudbalskog kluba. Zvanično ime stadiona od njegove izgradnje je bio stadion fudbalskog kluba Crvena zvezda, međutim od decembra 2014.godine stadion je poneo ime prve Zvezdine zvezde i stekao zvaničan naziv stadion "Rajko Mitić". Navijači Crvene zvezde od 1964.godine stadion nazivaju i "Marakana" zbog poređenja sa tada najvećim stadionom na svetu "Marakanom" u Rio de Ženeiru. Kapacitet stadiona je 55.538 posetilaca (wikipedia.org).

Tim: FKCrvena Zvezda
Puni naziv: Fudbalski klub Crvena Zvezda
Zemlja: Srbija
Osnovan: 04.03.1945.
Boje kluba: Crveno – bela

Uspesi:

19xKupJugoslavije:

2005/06, 2001/02, 1999/00, 1998/99, 1996/97, 1994/95, 1992/93, 1989/90, 1984/85, 1981/82, 1970/71, 1969/70, 1967/68, 1963/64, 1958/59, 1957/58, 1949/50, 1948/49, 1947/48

12x Šampion Jugoslavije: 2000/01, 1994/95, 1991/92, 1989/90, 1983/84, 1980/81, 1979/80, 1976/77, 1972/73, 1967/68, 1959/60, 1952/53

1x Prvak Evrope: 1990/91

14x Šampion Srbije: 2013/14, 2006/07, 2005/06, 2003/04, 1999/00, 1990/91, 1987/88, 1969/70, 1968/69, 1963/64, 1958/59, 1956/57, 1955/56, 1950/51

5x Kup Srbije: 2011/12, 2009/10, 2006/07, 2003/04, 1995/96

1x Prvak sveta: 1991/92

U tabeli br. 49 je predstavljen menadžment FK Crvena zvezda, struktura menadžmenta, koji ga je vodio u periodu obuhvaćenom analizom (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014).

Tabela br.49 - Menadžment FK Crvena Zvezda

R.br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Svetozar Mijailović predsednik	68	Srpska	1987-1993 2012-		Crvena Zvezda	Dipl.ing organizacije rada
2	Nebojša Čović potpredsednik	57	Srpska	2012-		Crvena Zvezda	Doktor nauka
3	Ivica Tončev potpredsednik	47	Srpska	2012-		Crvena Zvezda	Diplomirani menadžer
4	Slaviša Kokeza potpredsednik	38	Srpska	2012-		Crvena zvezda	Saobraćajni tehničar
5	Zvezdan Terzić Generalni direktor	49	Srpska	2012-		Crvena Zvezda	Doktor nauka
6	Stefan Pantović v.d.generalni sekretar	31	Srpska	2010-		Crvena zvezda	Diplomirani ekonomista
7	Goran Bročić Direktor marketinga	39	Srpska	2010		Crvena Zvezda	Ekonomista

Izvor: www.crvenazvezdafk.com/–prilagodio autor

Analizom prezentirane tabele može se zaključiti da su većina zaposlenih Srbi (čak 100%) i da njihova prosečna starost iznosi 47 godina. Menadžment kluba broji 7 članova, a uočava se da treneri nisu zastupljeni u njegovom sastavu.

U tabeli br. 50 je prikazana kadrovska struktura menadžmenta FK Crvena zvezda.

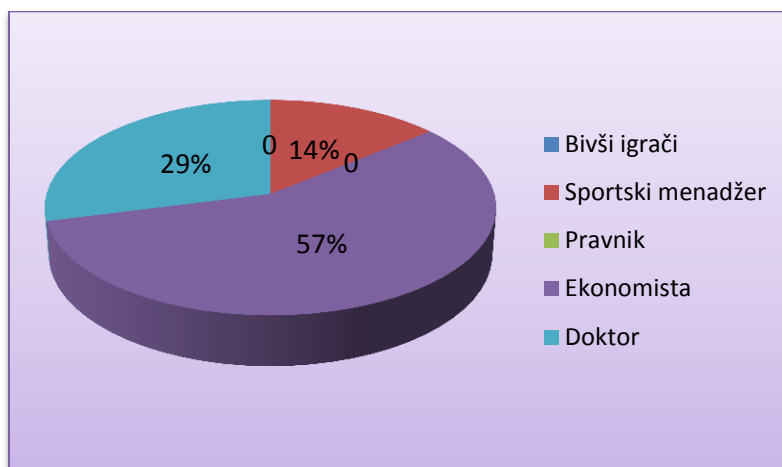
Tabela br. 50 - Struktura menadžmenta FK Crvena Zvezda

Bivši igrači	0
Sportski menadžer	1
Pravnik	0
Ekonomista	4
Lekar	2

Izvor: www.crvenazvezdafk.com/–prilagodio autor

Iz tabele br. 50 se može zaključiti da većinu menadžmenta kluba sačinjavaju ekonomisti, dok ostala mesta zauzimaju, lekari i sportski menadžeri. Zanimljivo je da u menadžmentu kluba nema bivših igrača što je retkost u odnosu na sve do sada uzorkovane klubove. Isti podaci prikazani su u grafikonu br. 22 gde se vidi odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment FK Crvena zvezda.

Grafikon br. 22 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Crvena zvezda



Izvor: www.crvenazvezdafk.com – prilagodio autor

Analizom grafikona br. 22 može se zaključiti da većinu zaposlenih sačinjavaju ekonomisti (od ukupno 7 zaposlenih 57% čine ekonomisti) dok ostale čine doktor nauka (29%) i sportski menadžeri (14%).

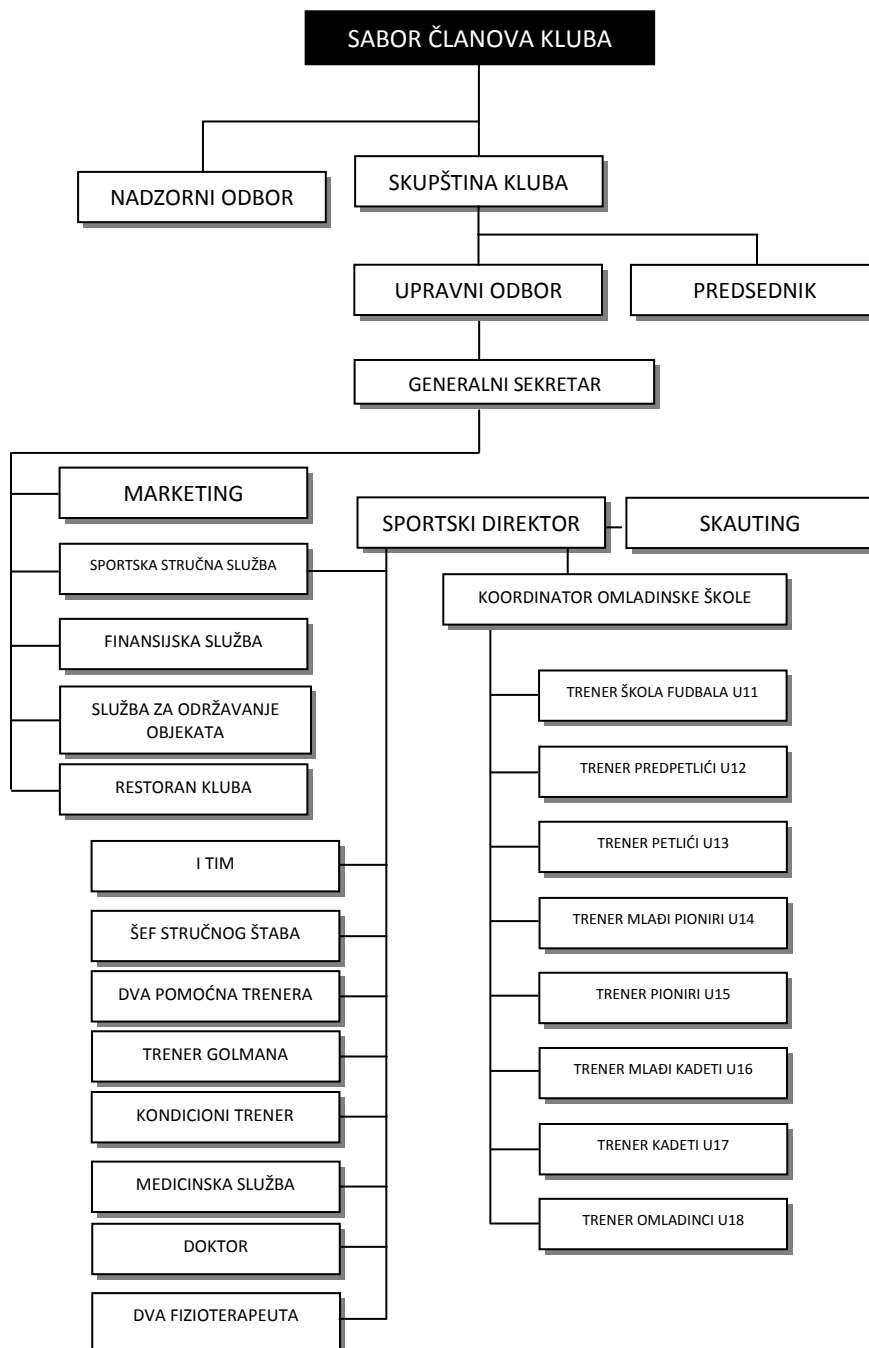
FK Crvena zvezda je uspostavila organizacionu šemu u kojoj sabor članova kluba bira skupštinu kluba. Najviši organ upravljanja klubom je skupština koja bira nadzorni i upravni odbor i predsednika kluba. Skupština na predlog predsednika kluba potvrđuje članove upravnog odbora kluba.

Klub čine administrativni i sportski deo. Generalni sekretar upravlja administracijom ali odgovara i za funkcionisanje sportskog dela, jer preko njega trener prvog tima, sportski direktor i direktor omladinske škole odgovaraju za rad upravnom odboru kluba.

Sportskim delom rukovodi sportski direktor koji predlaže izbor trenera i koordinatora omladinske škole.

Administrativni deo čini marketing, sportska stručna služba, finansijska služba, služba za održavanje objekta i restoran kluba. Primetno je da ne postoji jasna diferencijacija, već isprepletenost funkcija, te je u organizacionom smislu u delu

administracije i sportska stručna služba, koja je direktno povezana i sa sportskim direktorom.



Šema br. 35 - Organizaciona strukturu FK Crvena zvezda do 2010
Izvor:Šurbatović, 2014-prilagodio autor

Ukoliko posmatramo organizacioni model kluba u odnosu na podelu posla, sektore, hijerarhiju i koordinaciju, klub je organizovan na funkcionalni način, tako da je

model funkcionalni. Kao i kod svih domaćih klubova, u praksi je primatan uticaj i neformalnog načina funkcionisanja.

Klub funkcionise kao udruženje građana. Postoje političke inicijative i društvena klima da se u skladu sa novim zakonom o sportu obavi privatizacija i da se na kvalitetniji način definišu odnosi vlasništva, a samim tim i načina upravljanja, finansiranja i funkcionisanja kluba. S druge strane, postoje i formalni i neformalni otpori privatizaciji i zahtevi da se najveći klubovi u Srbiji izuzmu iz procesa privatizacije i dobiju poseban status.

Specifičnost FK Crvene zvezde, kao i njegovog gradskog rivala, FK Partizan, je da pripada porodici sportskog društva. U svakom slučaju uticaj sportskog društva na rad i funkcionisanje fudbalskog kluba je minimalan. Može se sa sigurnošću reći da je centar fudbalski klub i da se oko njega i „kreću“ ostali sportski kolektivi koji pripadaju sportskom društvu.

Metodološki u ovom istraživanju posmatran je period od samo tri godine (2011-2013). Razlog se nalazi, pre svega u nedostatku kvalitetnih i pouzdanih podataka koje klubovi dostavljaju na uvid javnosti. Fudbalski savez Srbije, iako sprovodi program FFP-a nije u obavezi da objavljuje finansijske rezultate. Jedini pouzdani i dostupan izvor podataka je Agencija za privredne registre koja objavljuje skraćene finansijske izveštaje. Isti slučaj je i kod analizirajućih srpskih fudbalskih klubova, FK Partizan i FK Vojvodina.

Klubovi svoje izveštaje, odnosno izveštaje ovlašćenih revizora objavljuju s vremena na vreme, najčešće nakon promena u upravi kluba.

Tabela br. 51 prikazuje ostvarene prihode u periodu od tri sezone i daje nam sliku poslovanja kluba.

Analizom tabele br. 51, može se videti da su glavni prihodi kluba od prodaje igrača i od sponzorstava. S druge strane prikazani su i rashodi u koje spadaju zarade, premije i novčane nagrade (igrača, menadžmenta i ostalih zaposlenih). Takođe su prikazani i troškovi amortizacije i rezervisanja. Može se videti da su rashodi mnogo veći od prihoda, tako da FK Crvena zvezda u posmatranom periodu posluje negativno.

Tabela br. 51 - Ostvareni prihodi u period od tri sezone FK Crvena zvezda (u mil. evra)

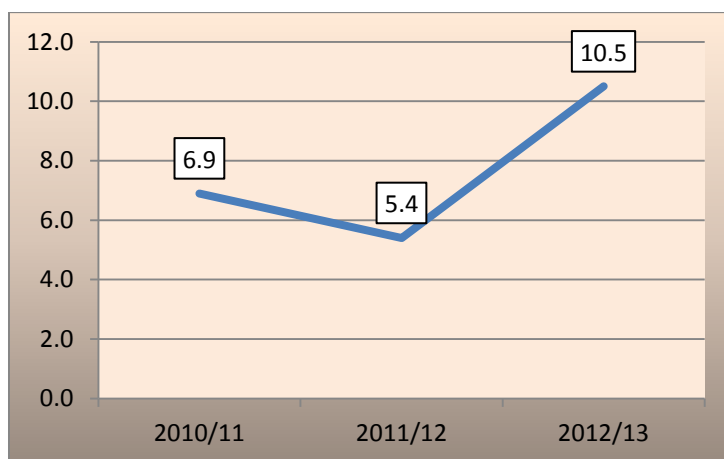
		2011	2012	2013
1.	Prihod od prodaje	5,3	4,4	8,6
2.	Ostali prihodi	1,6	1,0	1,9
3.	Poslovni prihodi	6,9	5,4	10,5
4.	Nabavna vrednost robe	0	0	0
5.	Troškovi materijala	0	0,5	0,6
6.	Troškovi zarada, naknade zarada i ostali rashodi	7,1	6,7	7,0
7.	Troškovi amortizacije i rezervisanja	1,9	1,9	1,4
8.	Ostali poslovni rashodi	11,5	4,0	4,2
9.	Poslovni rashodi	15,2	13,1	13,2
10.	Poslovni dobitak/gubitak	-8,2	-7,7	-7,7
11.	Finansijski prihodi	0,4	0,2	0,1
12.	Finansijski rashodi	3,2	5,7	2,5
13.	Ostali prihodi	3,0	3,5	5,0
14.	Ostali rashodi	0,7	1,2	1,7
15.	Dobitak/gubitak pre oporezivanja	-8,7	-10,8	-2,2
16.	Odloženi poreski prihodi/rashodi	0,7	0,3	0
13.	Neto dobitak/gubitak	-8,0	-11,2	-2,2

Izvor: Godišnji izveštaj FK Crvena Zvezda kod APR-a–prilagodio autor

Na Skupštini kluba krajem 2012.godine objavljeno je da je ukupan dug kluba 48.473.459 evra, da bi po izjavi predsednika kluba Svetozara Mijailovića dug narastao na 51.382.321 evra (www.tanjug.rs). Izveštaj je uradila kompanija Deloitte. Dug od preko 50 miliona evra se taložio u dužem vremenskom periodu i iz godine u godinu, i pored svih uloženi napora, umesto da se smanji, on je konstantno rastao.

Iz priloženih rezultata, jasno je da glavni izvor prihoda predstavlja prodaja, odnosno transferi igrača. U 2011.godini klub je prodao igrače za 5,3 miliona evra 2012.godine za 4,4 miliona, a 2013.godine za 8,6 miliona evra.

Grafikon br.23 - Bilans poslovanja kluba (prihod) FK Crvena zvezda (u mil.evra)

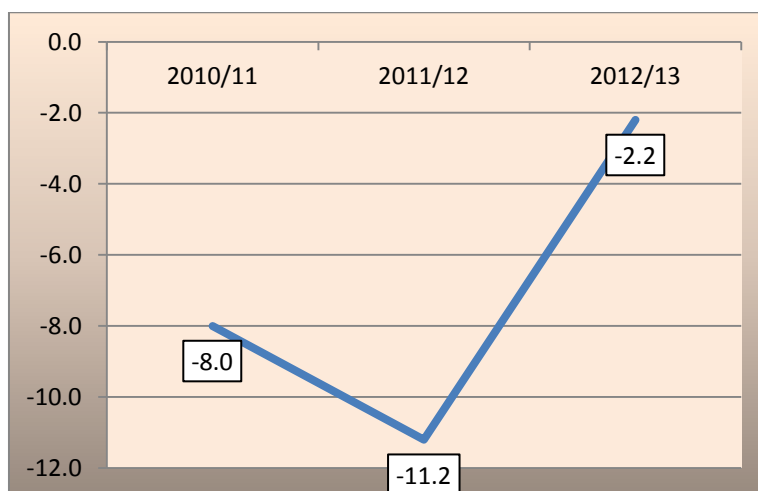


Izvor: Godišnji izveštaj FK Crvena zvezda kod APR–prilagodio autor

Analizom prezentiranog grafikona br. 23 može se zaključiti da je ukupan ostvareni promet u periodu analize, i to u prvoj godini bio 6,9 miliona evra, da bi u sezoni 2011/12 prihod pao na 5,4 miliona evra, a u sezoni 2012/13 prihod skočio na 10,5 miliona evra, a razlog je veća prodaja igrača u sezoni 2012/13 (8,6 miliona evra).

Grafikon br. 24 prikazuje neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u periodu od tri sezone, koji je ostvario neto dobit u periodu od tri sezone, gde se može videti da je poslovao sa velikim gubicima. U sezoni 2010/11 klub je imao negativan bilans koji je iznosio 8 miliona evra, da bi se u sezoni 2011/12 taj bilans još više pogoršao i bio u minusu 11,2 miliona evra. U sezoni 2012/13 Crvena zvezda je poslovala najbolje u posmatranom periodu i sezonu završila sa minusom od 2,2 miliona evra.

Grafikon br.24 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u tri sezone (u mil evra)



Izvor: Godišnji izveštaj FK Crvena zvezda kod APR–prilagodio autor

U tabelama br. 52, 53 i 54 može se videti sportski uspeh FK Crvena zvezda u sezonama obuhvaćenim analizom, u domaćem prvenstvu, kupu Republike Srbije, kao i u evropskim takmičenjima.

Tabela br. 52 Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012

Domaća liga (Superliga Srbije) 2.mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Partizan	30	80	55
2.	Crvena zvezda	30	68	39
3.	Vojvodina	30	52	18
4.	Jagodina	30	51	14
5.	Sloboda Užice	30	51	7
Kup Srbije osvajači				
16.05.2012.	Crvena zvezda	2:0	Borac Čačak	

Izvor: www.transfermarkt.co.–prilagodio autor

Iz tabele br. 52 , može se videti sportski uspeh fudbalskog kluba Crvena zvezda za sezonu 2011/2012 gde su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto, a u domaćem kupu su bili uspešni, gde su u finalu pobedili Borac iz Čačka. Dakle, od ukupno dva trofeja koliko su mogli da osvoje, FK Crvena Zvezda je osvojila jedan trofej. U takmičenju lige UEFA ispala je u pred takmičenju, tako da je njen uspeh u evropskom takmičenju bio zanemarljiv.

Tabela br. 53 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013

Domaća liga (Superliga Srbije) 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FK Partizan	30	73	55
2.	Crvena zvezda	30	62	20
3.	Vojvodina	30	61	20
4.	Jagodina	30	50	9
5.	Sloboda Užice	30	45	2
Kup Srbije četvrtfinale				
21.11.12.	Crvena zvezda	1:3	OFK Beograd	

Izvor: www.transfermarkt.co – prilagodio autor

Iz tabele br. 53 koja označava sportski uspeh FK Crvena zvezda za sezonu 2012/2013 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto. U Kup takmičenju Srbije, bili su neuspešni, tako da su u četvrtfinalu eliminisani od strane OFK Beograd. Može se videti da FK Crvena zvezda od ukupno dva trofeja koliko su mogli da osvoje, nije osvojila ni jedan trofej, što je za takav klub u srpskom fudbalu neuspeh.

Tabela br. 54 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014

Domaća liga (Superliga Srbije) osvajači				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Crvena zvezda	30	72	39
2.	Partizan	30	71	44
3.	Jagodina	30	48	10
4.	Vojvodina	30	45	6
5.	FK Čukarički	30	44	-1
Kup Srbije - četvrtfinale				
04.12.13.	Crvena zvezda	1:3	Vojvodina	

Izvor: www.transfermarkt.co – prilagodio autor

Iz tabele br. 54 može se videti sportski uspeh FK Crvena zvezda za sezonu 2013/2014, gde su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto.

U domaćem kupu su eliminisani u četvrtfinalu od strane FK Vojvodina . U Ligi Evrope, FK Crvena zvezda je eliminisana u pred takmičenju. Dakle, od ukupno tri takmičenja u kojima su učestvovali, FK Crvena zvezda je bila pobednik u jednom.

Ako taj podatak ukrstimo sa finansijama, i stavimo u prizmu potvrde, ili opovrgavanja hipoteze o vezi između finasijskih inputa i sportskih rezultata, potvrđuje se da bez kvalitetnih finasijskih ulaganja nema ni dobrih sportskih rezultata.

Tabela br. 55 prikazuje bilans kluba kako je poslovao na polju transfera u periodu od tri sezone (2011/12, 2012/13, 2013/14) gde se može videti koliko su kupovali, koliko su prodavali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

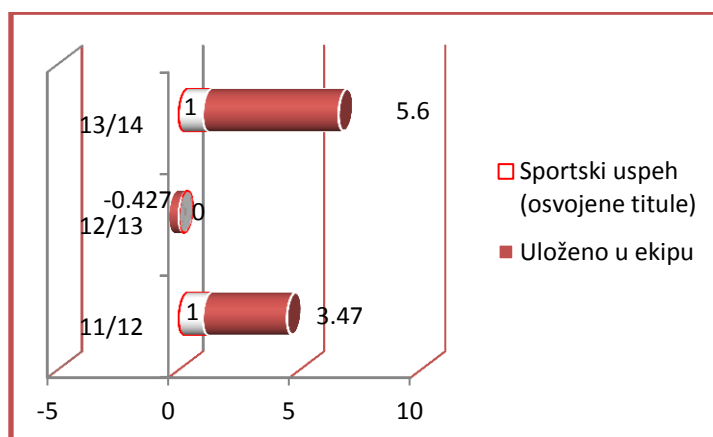
Tabela br. 55 - Ostvareni transferi u period od tri sezone (u mil evra)

		11/12	12/13	13/14
1.	Kupovali	3,07	1,03	0,901
2.	Prodali	6,55	0,6	6,51
3.	Ukupan bilans	+3,47	- 0,427	+5,6

Izvor: www.transfermarkt.com – prilagodio autor

U tabeli br. 55 vidimo kako je FK Crvena zvezda poslovala na polju transfera. Može se reći da je klub u tri sezone na kupovinu igrača izdvojio 5,017 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača u prethodne tri sezone su uspeali da ostvare dobit u iznosu od 13,66 miliona evra. Dakle, može se uočiti da je klub pozitivno poslovao na polju transfera u iznosu od 8,643 miliona evra.

Grafikon br. 25 - Odnos uloženih sredstava i osvojenih trofeja



Izvor: www.transfermarkt.com – prilagodio autor

Grafikon br. 25 prikazuje paralelu koliko je klub uložio finasijskih sredstava po sezoni koje su izražene u milionima evra i koliko su osvojili trofeja u toj istoj sezoni kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim sredstvima. Shodno tome, vidi se koliko su adekvatno uložena sredstva opravdala sportski uspeh kluba. U sezoni 2011/12 vidimo da je klub poslovao pozitivno, što se tiče transfera igrača, gde je više zaradio na prodaji igrača (3,47 miliona evra), a pri tome nisu osvojili ni jedan trofej. U narednoj

sezoni 2012/13 klub je imao negativan bilans u kupovini i prodaji igrača (-0,427 miliona evra), i nisu osvojili ni jedan trofej. U sezoni 2013/14 klub je poslovao sa pozitivnim bilansom kupovine i prodaje, gde je zaradio 5,6 milion evra i gde su ostvarili dobar sportski uspeh posle duže pauze, osvojivši državno prvenstvo Srbije.

PEST analiza FK Crvena zvezda predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Čine je četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori.

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska situacija u Srbiji je (rast BDP 1,0%, BDP po glavi stanovnika 6.217\$) u procesu tranzicije , inflacija 2,3%,Credit rating BB *Standard & Poor's • Zakon o sportu • Privatizacija
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tranzicija i pritisak za ekonomsku finansijsku stabilnost • Direktan uticaj države je prevalentan, mada se deklarativno "izlazi" iz sporta u vidu direktne finansijske pomoći • Sport je vrlo važan socijalni i kohezioni faktor • Crvena zvezda je najpopularniji klub u zemlji i dijaspori
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Najznačajniji srpski klub, sa vrlo snažnim brendom • Medija uticaj - značajana uticaj na medije i politiku • Percepcija javnosti kluba i sporta • Veza fudbala (kluba) politike i ekonomije
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korišćenje modernog modela medija: digitalne platforme, internet, mobile, društvene mreže

Šema br.36 - PEST analiza – Fk Crvena zvezda - prilagodio autor

Kao i kod ostalih analiziranih klubova iz Evrope urađena je SWOT analiza. Cilj analize je posmatranje internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba.

STRENGTH – Snaga

FK Crvena zvezda, najpopularniji je srpski fudbalski klub. Višestruki je pobjednik nacionalnog šampionata, kupa, osvajač i pobjednik Kupa šampiona, odnosno svetskog kupa FK Crvena zvezda, bez obzira na manjak sportskih i finansijskih rezultata,

medijski je vrlo atraktivan klub za zainteresovanu i širu javnost. Postoji i snažan uticaj kluba na društvene i političke prilike u Srbiji.

WEAKNESS – Slabosti

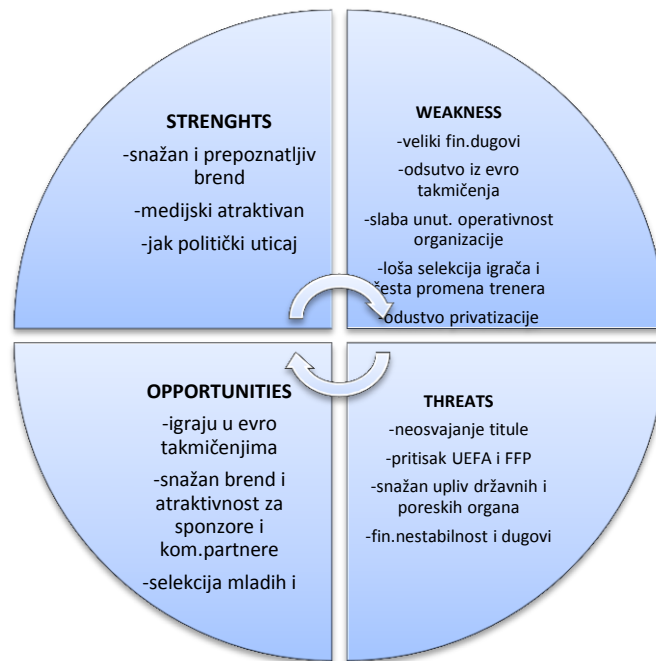
Najveći problem kluba su loši ekonomski rezultati. U periodu nakon 2000. godine klub beleži stalan rast dugova, tako da je odlukom organa UEFA izgubio licencu za takmičenje u Evropi u prethodnoj sezoni (2014/15). FK Crvena zvezda godinama ne ostvaruje profit, odnosno posluje sa negativnim rezultatom. Česta promena predsednika, neefikasna unutrašnja organizacija kluba, bez obzira na političku i ekonomsku pomoć i podršku, uslovlila je i operativno loše poslovanje. Česte promene u sportskom sektoru – izbor sportskog direktora, a zatim loša selekcija igrača i promene trenera predstavljaju ozbiljnu slabost kluba.

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Zahvaljujući velikoj popularnosti u Srbiji i dijaspori postoji ozbiljan potencijal i mogućnost unapređenja poslovanja. Strategija izgradnje odnosa sa navijačima na prvom mestu – tretiranje navijača kao važan segment podrške klubu. Ponuda lojaliti programa, razvoj navijačke baze i unapređenje stadionske infrastrukture, programi franšize i licenci.

THREATS - Pretnje

Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Snažan upliv politike na vođenje i upravljanje klubom. Dalji problem finansijske nestabilnosti i dugovanja. Moguće odsustvo sportskog uspeha.



Šema br. 37 - SWOT analiza – Crvena zvezda-prilagodio autor

5.7. FK Partizan

Fudbalski klub Partizan je fudbalski klub iz Beograda, glavnog grada Republike Srbije. Po osnivanju, svoje mečeve je igrao na stadionu “20. Oktobar” (igralište čuvenog predratnog BSK-a), da bi 1949. godine na istom mestu izgrađen, tada u evropskim okvirima, velelepni stadion JNA. Partizan je osvojio 25 šampionskih titula, 12 puta osvajao fudbalski kup, vicešampion Evrope bio je 1966.godine, dok je pobednik srednjeevropskog (Mitrop) kupa bio 1978.godine. Kapacitet stadiona je 32.710 mesta (wikipedia.org).

Tim: FK Partizan
Puni naziv: Fudbalski klub Partizan
Zemlja: Srbija
Osnovan: 04.10.1945.
Boje kluba: Crno – bela
Uspesi:
6xKupJugoslavije: 1991/92, 1988/89, 1956/57, 1953/54, 1951/52, 1946/47
3xŠampionJugoslavije: 1986/87, 1962/63, 1948/49
22xŠampionSrbije: 2012/13, 2011/12, 2010/11, 2009/10, 2008/09, 2007/08, 2004/05, 2002/03, 2001/02, 1998/99, 1996/97, 1995/96, 1993/94, 1992/93, 1985/86, 1982/83, 1977/78, 1975/76, 1964/65, 1961/62, 1960/61, 1946/47
6x Kup Srbije: 2010/11, 2008/09, 2007/08, 2000/01, 1997/98, 1993/94

U tabeli br. 56 je predstavljen menadžment FK Partizan, struktura menadžmenta, koji ga je vodio u periodu obuhvaćenom analizom (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014)

Tabela br. 56 - Menadžment FK Partizan

R. br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Zoran Popović predsednik	53	Srpska	2014-		Partizan	Diplomirani ekonomista
2	Miloš Vazura generalni direktor	29	Srpska	2014-		Partizan	Diplomirani pravnik
3	Darko Grubor Generalni sekretar	53	Srpska	2008-		Partizan	Diplomirani pravnik
4	Dragan Ćirić Sportski direktor	41	Srpska	2014-		Partizan	Bivši igrač
5	Marko Nikolić šef stručnog štaba	36	Srpska	2013-		Partizan	Diplomirani menadžer sporta
6	Momčilo Vukotić šef omladinske škole	65	Srpska	1984-1988 2011-		Partizan	Bivši igrač

Izvor: www.sr.partizan.rs – prilagodio autor

Analizom prezentirane tabele može se zaključiti da su većina zaposlenih Srbi (čak 100%) i da njihova prosečna starost iznosi 46 godina. Ukupno menadžment kluba čini 6 članova, od čega je jedan trener (16,6%). Polovina članova pripada upravljačkom delu dok je druga polovina iz sportskog sektora.

U tabeli br. 57 je prikazana kadrovska struktura menadžmenta FK Partizan.

Tabela br.57 - Struktura menadžmenta FK Partizan

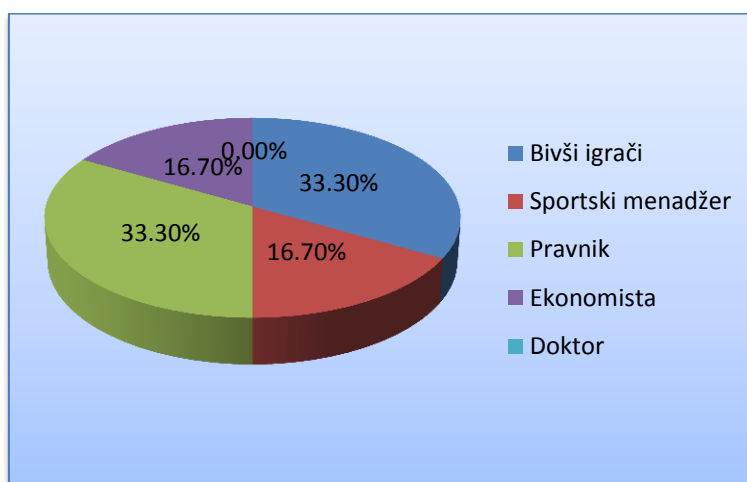
Bivši igrači	2
Sportski menadžer	1
Pravnik	2
Ekonomista	1
Lekar	0

Izvor: www.sr.partizan.rs–prilagodio autor

Iz tabele br. 57 može se zaključiti da su većinu menadžmenta kluba sačinjavali bivši igrači (ukupno 33,3%), kao i pravnici (33,3%) dok ostala mesta zauzimaju ekonomisti i sportski menadžeri.

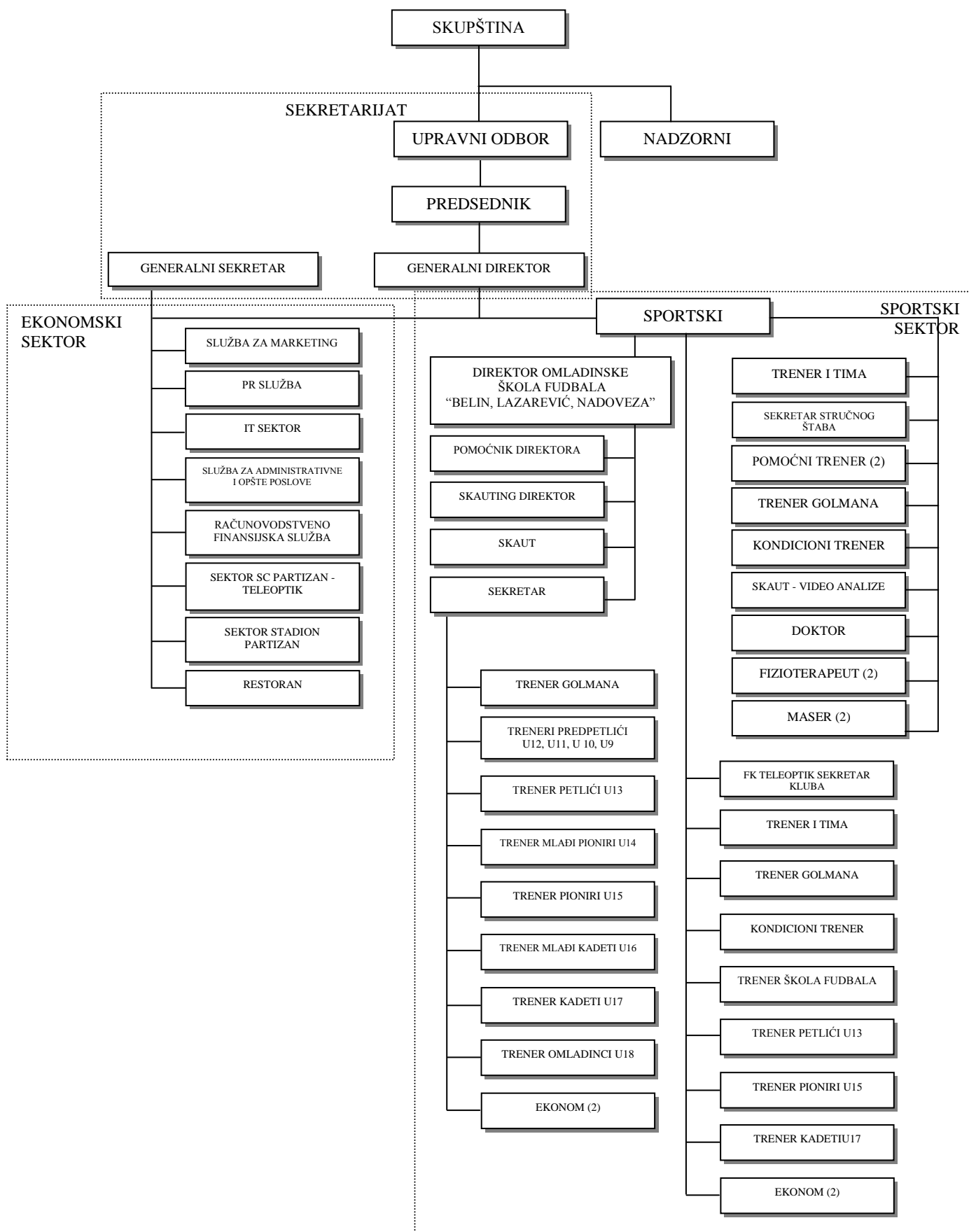
Isti podaci prikazani su u grafikonu br. 26 gde se vidi odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment FK Partizan.

Grafikon br. 26- Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Partizan



Izvor: www.sr.partizan.rs–prilagodio autor

Analizom grafikona br. 26 može se zaključiti da većinu zaposlenih sačinjavaju bivši igrači (od ukupno 6 zaposlenih, 33,3% čine bivši igrači) dok ostale čine pravnici (33,3%), ekonomisti (16,7%) i sportski menadžeri (16,7%).



Šema br. 38 - Organizaciona struktura FK Partizan
 Izvor: www.sr.partizan.rs/ - prilagodio autor

Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije. Pored toga, karakteristika i ovog srpskog kluba je da poseduje značajan uticaj neformalnog načina funkcionisanja.

Organizaciono klubom upravlja skupština kluba koja imenuje upravni i nadzorni odbor. Predsednik kluba imenuje članove upravnog odbora. Svi zajedno čine Sekretarijat u koji ulaze i generalni sekretar i generalni direktor.

Postoje dva sektora: ekonomski sektor i sportski sektor. U ekonomski sektor ulaze služba za marketing, PR služba, IT sektor, služba za administrativne i opšte poslove, računovodstveno finansijska služba, sektor SC Partizan Teleoptik, sektor stadion i restoran. Sportski deo čine omladinska škola fudbala i prvi tim u kome se nalaze trener prvog tima i saradnici. Klub funkcioniše kao udruženje građana. Specifičnost FK Partizana je da pripada porodici sportskog društva. U svakom slučaju uticaj sportskog društva na rad i funkcionisanje fudbalskog kluba je minimalan. Može se sa sigurnošću reći da je "centar" fudbalski klub i da se oko njega i „kreću“ ostali sportski kolektivi koji pripadaju sportskom društvu. Tabela br. 58 prikazuje ostvarene prihode u periodu od tri sezone i daje nam sliku poslovanja kluba.

Analizom tabele br. 58 može se videti da glavni prihodi kluba nastaju od prodaje igrača i sponzorskih ugovora. S druge strane prikazani su i rashodi u koje spadaju zarade, premije i novčane nagrade (igrača, menadžmenta i ostalih zaposlenih). Takođe su prikazani i troškovi amortizacije i rezervisanja, kako objekata tako i osnovnih sredstava. Može se videti i profit od transfera igrača, dobit pre oporezivanja i dobit nakon oporezivanja.

Kao i kod ostalih srpskih klubova i kod FK Partizan osnovni izvor prihoda predstavlja prodaja igrača. Nastupanje u evro takmičenjima klubu je omogućilo i dodatne prihode. Klub je najveći deo igrača prodao u 2012. godini gde je prihodovao 14,3 miliona evra. Poslovni rashodi su u svakoj godini, sem 2012. godine, bili iznad prihoda tako da je klub poslovao negativno. U 2011. godini neto gubitak je bio 6,6 miliona evra, a 2013. godine iznosio je 1,3 miliona evra. U 2012. godini profit je iznosio 3,5 miliona evra. Razlog leži u tome što je klub te godine prodao igrača za 14,3 miliona evra. Interesantno je da u tom periodu klub prodaje igrača i osvaja titulu prvaka države i igra u evro takmičenjima.

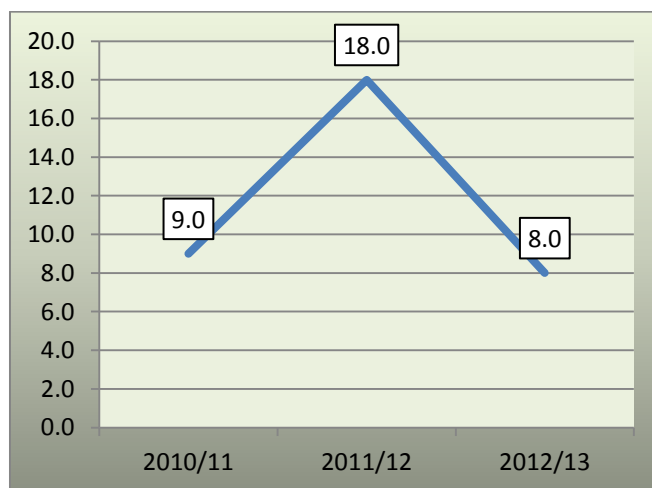
Tabela br. 58 - Ostvareni prihodi u period od tri sezone FK Partizan (u mil.evra)

		2011	2012	2013
1.	Prihod od prodaje	3,5	14,3	3,3
2.	Ostali prihodi	5,5	3,7	4,7
3.	Poslovni prihodi	9,0	18,0	8,0
4.	Nabavna vrednost robe	0	0	0
5.	Troškovi materijala	1,0	1,0	0,9
6.	Troškovi zarada, naknade zarada i ostali rashodi	7,1	6,6	5,3
7.	Troškovi amortizacije i rezervisanja	1,3	1,0	0,8
8.	Ostali poslovni rashodi	3,7	4,0	2,3
9.	Poslovni rashodi	13,1	12,6	9,3
10.	Poslovni dobitak/gubitak	-4,1	5,4	-1,3
11.	Finansijski prihodi	2,1	0,5	0,2
12.	Finansijski rashodi	4,1	1,6	0,6
13.	Ostali prihodi	0,5	3,4	1,1
14.	Ostali rashodi	1,2	3,4	0,7
15.	Dobitak/gubitak pre oporezivanja	-6,6	4,3	-1,3
16.	Poreski rashodi	0	0,8	0
13.	Neto dobitak gubitak	-6,6	3,5	-1,3

Izvor: Podaci iz zvaničnog bilansa FK Partizan kod APR-a–prilagodio autor

Grafikon br. 27 prikazuje bilans poslovanja FK Partizan, koji je ostvario bruto dobit u periodu od tri sezone, gde se može videti da su poslovali pozitivno. U sezoni 2010/11 klub je prijavio bruto dobit od 9 mil evra, u sezoni 2011/12 dobit je bila 18 mil. evra (zahvaljujući dobroj prodaji igrača, 14,3 miliona evra), da bi u sezoni 2012/13 klub imao prihod od 8 miliona evra.

Grafikon br.27 – Prihod iz poslovanja kluba FK Partizan (u mil evra)

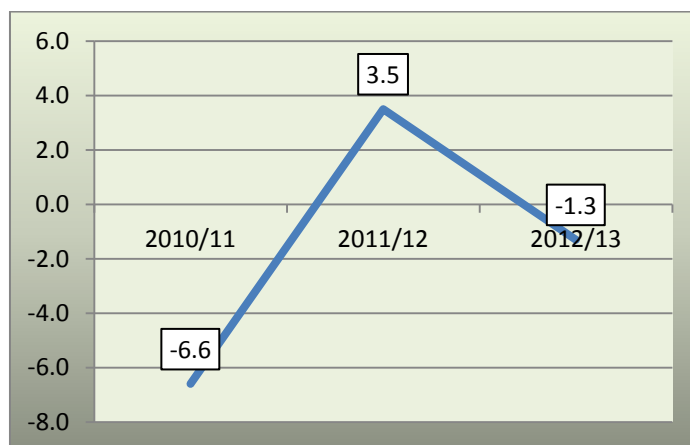


Izvor: Finansijski izveštaj FK Partizan kod APR–prilagodio autor

I u slučaju FK Partizan se potvrđuje hipoteza o ulaganju u sport i relaciji postizanja sportskog uspeha. Dakle, povećano finansijsko ulaganje daje i kvalitetne sportske rezultate.

Grafikon br. 28 prikazuje neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u periodu od tri sezone.

Grafikon br.28 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u tri sezone(u mil.evr)



Izvor: Finansijski izveštaj FK Partizan kod APR–prilagodio autor

Grafikon br. 28 prikazuje bilans poslovanja kluba FK Partizan koji je ostvario neto dobit u periodu od tri sezone, gde se može videti da je poslovao u sezoni 2010/11 sa gubitkom od 6,6 miliona mil evra, da bi u sezoni 2011/12 klub poslovao pozitivno i neto dobit je iznosila 3,5 miliona evra. Sezona 2012/13 je završena sa negativnom neto dobiti i iznosila je 1,3 miliona evra.

U tabelama br. 59, 60 i 61 može se videti sportski uspeh FK Partizan u sezonama obuhvaćenim analizom, u domaćem prvenstvu, kupu R. Srbije i evropskim takmičenjima.

Tabela br. 59 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012

Domaća liga (Superliga Srbije) osvajači				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Partizan	30	80	55
2.	Crvena zvezda	30	68	39
3.	Vojvodina	30	52	18
4.	Jagodina	30	51	14
5.	Sloboda Užice	30	51	7
Kup Srbije polufinale				
21.03.2012.	Crvena zvezda	2:0	Partizan	

Izvor: www.transfermarkt.com–prilagodio autor

Iz tabele br. 59 može se videti sportski uspeh FK Partizan za sezonu 2011/12 gde su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto sa ubedljivom bodovnom razlikom u odnosu na večitog rivala FK Crvena zvezda, a u domaćem kupu su eliminisani u 1/2 finala od

FK Crvene zvezde. Dakle, od ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, FK Partizan je osvojio samo jedan, jer je u takmičenju Lige Evrope eliminisan u pred takmičenju.

Iz tabele br. 60 koja označava sportski uspeh FK Partizan za sezonu 2012/13 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili prvo mesto, a da su u domaćem kup takmičenju eliminisani u šesnaestini finala od Borca iz Čačka. U Ligi Evrope, FK Partizan je eliminisan u pred takmičenju. Dakle, od ukupno tri trofeja koliko su mogli da osvoje, FK Partizan je uspeo osvojiti samo jedan.

Tabela br. 60 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013

Domaća liga (Superliga Srbije) osvajači				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FK Partizan	30	73	55
2.	Crvena zvezda	30	62	20
3.	Vojvodina	30	61	20
4.	Jagodina	30	50	9
5.	Sloboda Užice	30	45	2
Kup Srbije 1/16				
31.10.12.	FK Partizan	1:2	Borac Čačak	

Izvor: www.transfermarkt.com–prilagodio autor

Iz tabele br. 61 vidi se sportski uspeh FK Partizan za sezonu 2013/14 gde su u domaćoj ligi osvojili drugo mesto.

Tabela br. 61 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014

Domaća liga (Superliga Srbije) 2 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Crvena zvezda	30	72	39
2.	Partizan	30	71	44
3.	Jagodina	30	48	10
4.	Vojvodina	30	45	6
5.	FK Čukarički	30	44	-1
Kup Srbije četvrtfinale				
04.12.13.	Spartak Subotica	2:0	Partizan	

Izvor: www.transfermarkt.com–prilagodio autor

U istoj sezoni su eliminisani u kup takmičenju u četvrtfinalu od strane Spartaka iz Subotice. Dakle, od ukupno dva takmičenja u kojima su učestvovali, FK Partizan nije osvojio ni jedan trofej .

Ako ove podatke uporedimo sa finansijama i stavimo u prizmu potvrde ili opovrgavanja hipoteze o vezi između finasijskih inputa i sportskih rezultata, potvrđuje se da bez kvalitetnih finasijskih ulaganja nema ni dobrih sportskih rezultata (pogotovo u međunarodnim takmičenjima).

Tabela br. 62 prikazuje bilans kluba kako je poslovao na polju transfera u periodu od tri sezone (2011/12, 2012/13, 2013/14) gde se može videti koliko su kupovali, koliko su prodavali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

Tabela br. 62 - Ostvareni transferi u period od tri sezone (u milionima evra)

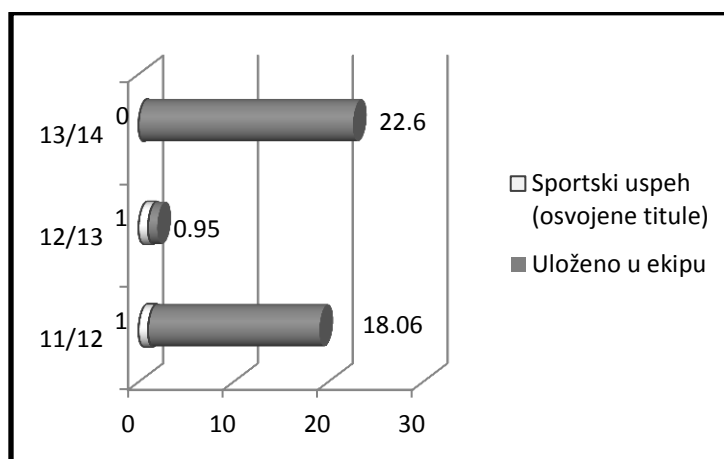
		11/12	12/13	13/14
1.	Kupovali	3,29	0,55	0,2
2.	Prodali	21,35	1,5	22,8
3.	Ukupan bilans	+18,06	+0,95	+22,6

Izvor: www.transfermarkt.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 62 može se videti kako je FK Partizan poslovao na polju transfera. Može se reći da je klub u tri sezone na kupovinu igrača izdvojio 4,04 miliona evra. Takođe, na prodaji igrača u prethodne tri sezone su uspeli da ostvare dobit u iznosu od 45,65 miliona evra. Dakle, može se uočiti da je klub pozitivno poslovao na polju transfera gde je na kraju prihodovao 41,61 milion evra.

Grafikon br. 29 prikazuje paralelu koliko je klub uložio finansijskih sredstava po sezoni (transferi igrača) koje su izražene u milionima evra i koliko su osvojili trofeja u toj istoj sezoni kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uložnim sredstvima.

Grafikon br. 29 - Odnos uložnih sredstava i osvojenih trofeja



Izvor: www.transfermarkt.com – prilagodio autor

U grafikonu br. 29 može se videti odnos uložnih sredstava u transfere igrača i uspeh u sportskim rezultatima, za analizirajući period. U sezoni 2011/12 vidimo da je klub od transfera prihodovao 18,06 miliona evra, a pri tome su osvojili jedan trofej. U narednoj sezoni 2012/13 klub je poslovao u pogledu transfera igrača sa dobitkom od

0,95 miliona evra, a osvojili su jedan trofej. U sezoni 2013/14 klub je prihodovao od transfera igrača 22,6 miliona evra, a da nisu osvojili ni jedan trofej.

PEST analiza FK Partizan predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Čine je četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori (šema br. 39).

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska situacija u Srbiji je (rast BDP 1,0%, BDP po glavi stanovnika 6.217\$) u procesu tranzicije, inflacija 2,3%, Credit rating BB *Standard & Poor's • Zakon o sportu • Privatizacija
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tranzicija i pritisak za ekonomsku finansijsku stabilnost • Direktna uticaj države je prevalentan, mada se deklarativno "izlazi" iz sporta u vidu direktne finansijske pomoći • Sport je vrlo važan socijalni i kohezioni faktor
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jedan od najpopularnijih srpskih klubova • Medija uticaj - značajana uticaj na medije i politiku • Percepcija javnosti kluba i sporta
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korišćenje modernog modela medija: digitalne platforme, internet, mobile, društvene mreže

Šema br. 39 - PEST analiza – FK Partizan - prilagodio autor

Kao i kod ostalih analiziranih klubova iz Evrope urađena je SWOT analiza. Cilj analize je posmatranje internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba.

STRENGTH – Snaga

Pored FK Crvena zvezda, FK Partizan, jedan je od najpopularniji fudbalskih klubova i višestruki je pobednik nacionalnog šampionata i kupa.

Posebna snaga kluba predstavlja stalno igranje u evro takmičenjima. Klub je godinama vodio kvalitetnu politiku regrutacije i prodaje mladih igrača, što mu je omogućilo relativno stabilno poslovanje.

U evropskim fudbalskim klubovima omladinska škola FK Partizana zauzima visoko rangirano mesto.

WEAKNESS – Slabosti

Slaba nacionalna liga ugrožava kompetitivnost i takmičarski nivo za klub koji ima ambicije da igra u evropskim takmičenjima. Kao i svi srpski klubovi, organizacioni model je “nešto između” evropskog i lokalnog modela organizacije, pre svega zbog neprilagođene vlasničke strukture i oblika vlasništva. Klubovi su udruženja građana. Ekonomska situacija u okruženju, a posebno u Srbiji, značajno utiče na potrebu kluba da prodaje svoje najbolje igrače, najčešće fudbalskim fondovima za mnogo manju tržišnu cenu.

Pritisak javnosti i navijača za stalnim sportskim uspehom (osvajanje titule) posebno je uticalo na česte promene trenera. Ovakav pristup umanjuje efekte dugoročnog planiranja koji je veoma bitan za sportski uspeh.

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Zahvaljujući dobrim sportskim uspesima (najuspešniji srpski klub u poslednjih 10 godina) klub igra evro takmičenja, što predstavlja odličnu priliku za dodatnim izvorom prihoda. To posebno daje mogućnost atraktivnosti i medijske izloženosti što je vrlo važno za uspešan marketing – privlačenje sponzora i komercijalnih partnera.

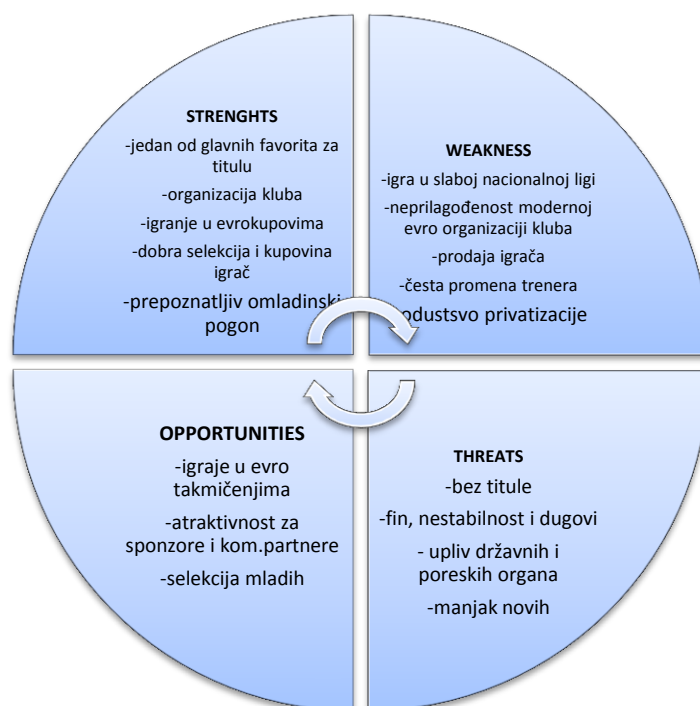
Klub i dalje ulaže značajna sredstva i resurse u unapređenju rada omladinskog pogona.

THREATS - Pretnje

Oduštvu osvajanja titule može biti ozbiljna pretnja za klub u komercijalnom i sportskom smislu. Bez titule nema igranja u evro takmičenjima, smanjuje se broj navijača i zainteresovane javnosti za utakmice kluba. Kao posledicu može imati i manji interes komercijalnih partnera i medija.

Stalna prodaja mladih talentovanih igrača i pritisak na omladinsku školu da “izbaci” nove talente ugrožava planiranje i normalan tok “proizvodnje” talentovanih

prvotimaca. Potreban je vremenski rok da bi se dobile kvalitetne generacije mladih fudbalera, jer nije svaka generacija talentovana.



Šema br. 40 - SWOT analiza – FK Partizan-prilagodio autor

5.8. FK Vojvodina

Fudbalski klub Vojvodina je fudbalski klub iz Novog Sada, najvećeg grada Autonomne Pokrajine Vojvodine. Fudbalski klub Vojvodina osvojio je titulu šampiona Jugoslavije 2 puta, bio pobjednik srednjoevropskog kupa 1977.godine i osvojio je kup Srbije 2014.godine. Vojvodina igra na stadionu "Karađorđe" čiji kapacitet iznosi kapaciteta 14.458 gledalaca (wikipedia.org).

Tim: FK Vojvodina
Puni naziv: Fudbalski klub Vojvodina
Zemlja: Srbija
Osnovan: 19.05.1914.
Boje kluba: Crveno – bela
Uspesi:
2x Šampion Jugoslavije: 1988/89, 1965/66
1x Kup Srbije: 2013/14

U tabeli br. 63 je predstavljen menadžment FK Vojvodina, struktura menadžmenta, koji ga je vodio u periodu obuhvaćenom analizom (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014).

Tabela br. 63 - Menadžment FK Vojvodina

R.br.	Ime / pozicija	Starost	Nacionalnost	Došao u klub	Otišao iz kluba	Aktuelni klub	Struka
1	Zoran Šćepanović predsednik	54	Srpska	2014-		Vojvodina	Menadžer
2	Ljubiša Dunderski savetnik predsednika kluba za sportska pitanja	43	Srpska	2009-		Vojvodina	Bivši igrač
3	Mičo Vranješ transfer koordinator	40	Srpska	2014-		Vojvodina	Bivši igrač
4	Branislav Novaković direktor omladinske škole	57	Srpska	2008-		Vojvodina	Bivši igrač
5	Aleksandar Vlaškalić sekretar kluba	47	Srpska	2011-		Vojvodina	Pravni tehničar
6	Ružica Zlatić tehnički sekretar i TMS menadžer	41	Srpska	2013-		Vojvodina	Sociolog
7	Vladimir Majkić finansijski direktor	66	Srpska	2014-		Vojvodina	Diplomirani ekonomista

Izvor: www.fkvojvodina.rs – prilagodio autor

Analizom prezentirane tabele može se zaključiti da su većina zaposlenih Srbi (čak 100%) i da njihova prosečna starost iznosi 50 godina. Menadžment FK Vojvodina ukupno broji 7 članova. Samo jedan je trener, direktor omladinske škole.

U tabeli br. 64 je prikazana kadrovska struktura menadžmenta FK Vojvodina.

Tabela br.64 - Struktura menadžmenta FK Vojvodina

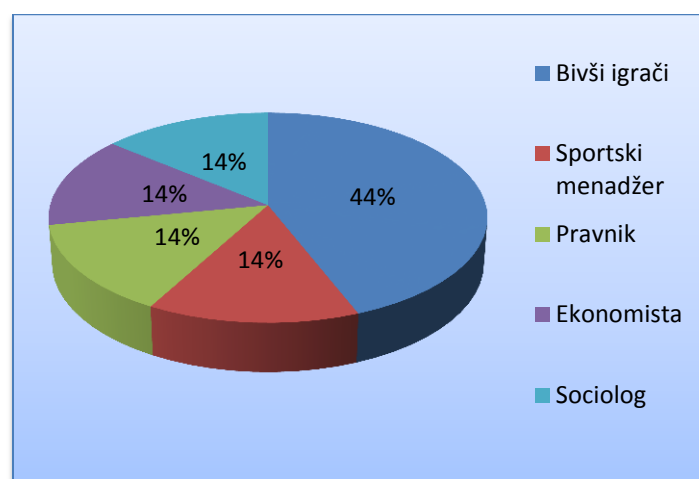
Bivši igrači	3
Sportski menadžer	1
Pravnik	1
Ekonomista	1
Sociolog	1

Izvor: www.fkvojvodina.rs – prilagodio autor

Iz tabele br. 64 može se zaključiti da su većinu menadžmenta kluba sačinjavali bivši igrači (ukupno 44%), dok ostala mesta zauzimaju ekonomista, sociolog, pravnik i sportski menadžer.

Isti podaci prikazani su u grafikonu br. 30 gde se može videti odnos zaposlenih koji je sačinjavao menadžment FK Vojvodina.

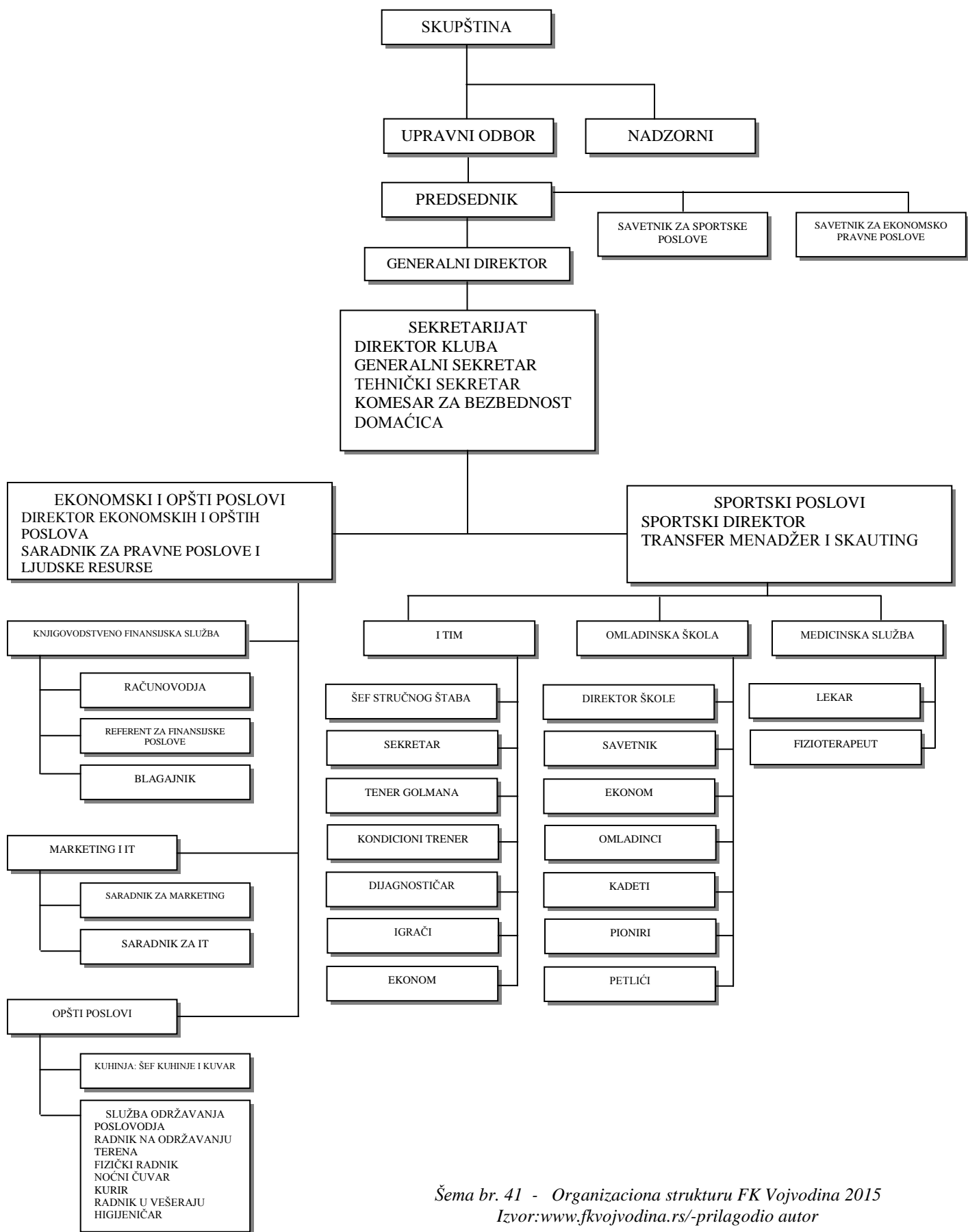
Grafikon br. 30 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Vojvodina



Izvor: www.fkvojvodina.rs – prilagodio autor

Analizom grafikona br. 30 može se zaključiti da većinu zaposlenih sačinjavaju bivši igrači (od ukupno 7 zaposlenih, 44% čine bivši igrači) dok ostale čine sportski menadžer (14%), sociolog (14%), ekonomista (14%) i pravnik (14%).

Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija ovog fudbalskog kluba, u osnovi, odgovara tzv. funkcionalnom modelu organizacije. Pored toga karakteristika i ovog srpskog kluba je da ima značajan uticaj neformalnog načina funkcionisanja.



Šema br. 41 - Organizaciona strukturu FK Vojvodina 2015
Izvor:www.fkvojvodina.rs/-prilagodio autor

Skupština kluba bira upravni i nadzorni odbor. Operativno poslove kluba vodi sekretarijat kluba, a postoje dva sektora: ekonomski i opšti poslovi, odnosno sportski poslovi. Prvim sektorom upravlja direktor ekonomskih i opštih poslova. U ovaj sektor ulaze knjigovodstveno finansijska služba, marketing i IT i služba opštih poslova (kuhinja i služba održavanja). Sportski sektor, kojim upravlja sportski direktor, čine prvi tim, omladinska škola i medicinska služba.

Klub funkcioniše kao udruženje građana. Postoje političke inicijative i društvena klima da se u skladu sa novim zakonom o sportu obavi privatizacija i da se na kvalitetniji način definišu odnosi vlasništva, a samim tim i načina upravljanja, finansiranja i funkcionisanja kluba. S druge strane, postoje i formalni i neformalni otpori privatizaciji i zahtevi da se najveći klubovi u Srbiji izuzmu iz procesa privatizacije i dobiju poseban status (isto kao i kod FK Crvene zvezde i FK Partizana). Specifičnost FK Vojvodina je da pripada porodici sportskog društva. U svakom slučaju, uticaj sportskog društva na rad i funkcionisanje fudbalskog kluba je minimalan.

Tabela br. 65 prikazuje ostvarene prihode u periodu od tri sezone i daje nam sliku poslovanja kluba.

Tabela br. 65 - Ostvareni prihodi u period od tri sezone FK Vojvodina (u mil.evra)

		2011	2012	2013
1.	Poslovni prihodi	2,8	3,9	3,0
2.	Poslovni rashodi	2,6	3,9	2,7
3.	Poslovni dobitak/gubitak	0,2	0*	0,3
4.	Finansijski prihodi	0,02	0,02	0,01
5.	Finansijski rashodi	0,08	0,1	0,3
6.	Ostali prihodi	0,07	0,05	0,13
7.	Ostali rashodi	0,05	0,02	0,4
8.	Dobitak/gubitak pre oporezivanja	0,1	-0,04	-0,3
9.	Poreski rashodi	0	0	0
10.	Neto dobitak gubitak	0,1	-0,04	-0,3

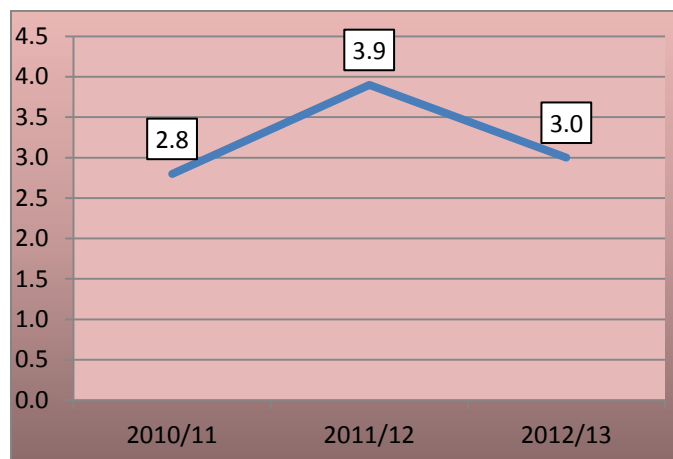
Izvor: Finansijski izveštaj FK Vojvodina kod APR–prilagodio autor

Analizom tabele br. 65 može se videti da su glavni prihodi kluba od prodaje igrača i neznatni prihodi od sponzorskih ugovora. S druge strane ,prikazani su i rashodi u koje spadaju zarade, premije i novčane nagrade igrača i ostalih zaposlenih. Može se videti i profit od transfera igrača, dobit pre oporezivanja i dobit nakon oporezivanja. Analizom prezentirane tabele br. 65 može se zaključiti da je ukupan ostvareni promet u periodu analize imao blagi porast u 2012. godini, u odnosu na 2011. i 2013. godinu.

Grafikon br. 31 prikazuje prihode FK Vojvodina koja je ostvarila bruto dobit u periodu od tri sezone, gde se može videti da su poslovali pozitivno u sezoni 2010/11 i to

sa 2,8 miliona evra. Sezona 2011/12 je bila još uspešnija uz prijavljeni prihod u iznosu od 3,9 miliona evra. Prihod u sezoni 2012/13 je iznosio 3 miliona evra.

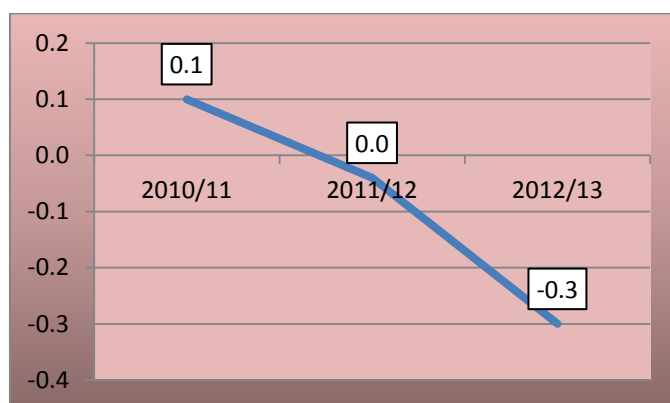
Grafikon br.31 - Bilans poslovanja kluba FK Vojvodina (u mil.evra)



Izvor: Finansijski izveštaj FK Vojvodina kod APR–prilagodio autor

Grafikon br. 32 prikazuje bilans poslovanja kluba FK Vojvodina koja je ostvarila neto dobit u periodu od tri sezone, gde se može videti da su poslovali u sezoni 2010/11 pozitivno sa 0,1 miliona evra, dok su u sezoni 2011/12, što se tiče neto dobiti, bili na pozitivnoj nuli, a u sezoni 2012/13 poslovali sa negativnom neto dobiti od 0,3 miliona evra.

Grafikon br.32 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u tri sezone (u mil.evra)



Izvor: Finansijski izveštaj FK Vojvodina kod APR–prilagodio autor

U tabelama br. 66, 67 i 68 može se videti sportski uspeh FK Vojvodina.

Iz tabele br. 66 može se videti sportski uspeh FK Vojvodina za sezonu 2011/12 gde su u domaćoj ligi osvojili treće mesto. U domaćem kupu su eliminisani u ranoj fazi takmičenja.

Tabela br. 66 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12

Domaća liga (Superliga Srbije) 3 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Partizan	30	80	55
2.	Crvena zvezda	30	68	39
3.	Vojvodina	30	52	18
4.	Jagodina	30	51	14
5.	Sloboda Užice	30	51	7

Izvor: www.transfermarkt.com -prilagodio autor

Iz tabele br. 67, koja označava sportski uspeh FK Vojvodine za sezonu 2012/13 može se videti da su u domaćoj ligi osvojili treće mesto, a u domaćem kupu su eliminisani u ranoj fazi takmičenja.

Tabela br. 67 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013

Domaća liga (Superliga Srbije) 3 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	FK Partizan	30	73	55
2.	Crvena zvezda	30	62	20
3.	Vojvodina	30	61	20
4.	Jagodina	30	50	9
5.	Sloboda Užice	30	45	2

Izvor: www.transfermarkt.com –prilagodio autor

Iz tabele br. 68 može se videti sportski uspeh FK Vojvodine za sezonu 2013/14 gde su u domaćoj ligi osvojili četvrto mesto, a u Kup takmičenju Srbije su osvojili trofej pobeđivši FK Jagodinu.

Tabela br. 68 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014

Domaća liga (Superliga Srbije) 4 mesto				
	Tim	Utakmice	Bodovi	Gol razlika
1.	Crvena zvezda	30	72	39
2.	Partizan	30	71	44
3.	Jagodina	30	48	10
4.	Vojvodina	30	45	6
5.	FK Čukarički	30	44	-1
Kup Srbije osvajači				
07.05.14.	Vojvodina	2:0	Jagodina	

Izvor: www.transfermarkt.com–prilagodio autor

Tabela br. 69 prikazuje bilans kluba kako je poslovao na polju transfera u periodu od tri sezone (2011/12, 2012/13, 2013/14) gde se može videti koliko su kupovali, koliko su prodavali i koliko su zaradili na prodaji igrača.

Tabela br. 69 - Ostvareni transferi u period od tri sezone(u miliona evra)

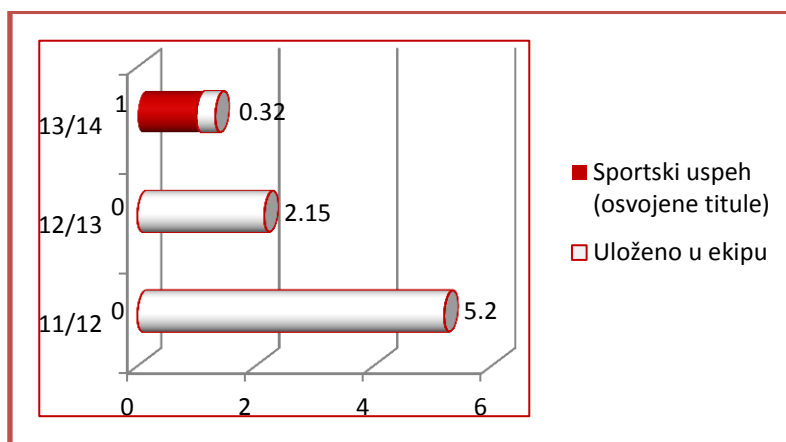
		11/12	12/13	13/14
1.	Kupovali	0	0	0
2.	Prodali	5,2	2,15	0,32
3.	Ukupan bilans	+5,2	+2,15	+0,32

Izvor: www.transfermarkt.com–prilagodio autor

Na prodaji igrača u analizirajućem periodu su uspeli da ostvare dobit u iznosu od 7,67 miliona evra. Dakle, može se uočiti da je klub pozitivno poslovao na polju transfera gde je na kraju ostvario prihod od 7,67 miliona evra.

Kod FK Vojvodina potvrđena je hipoteza u odnosu finansijskog ulaganja i sportskih rezultata. Klub je ostvario sportski uspeh u trenutku kada je zadržao svoje kvalitetne igrače u sezoni 2013/14 i osvojio je nacionalni kup.

Grafikon br. 33- Odnos uloženih sredstava i osvojenih trofeja



Izvor: www.transfermarkt.com – prilagodio autor

Grafikon br. 33 prikazuje paralelu koliko je klub uložio finansijskih sredstava po sezoni koje su izražene u milionima evra i koliko su osvojili trofeja u toj istoj sezoni kao i to da li su opravdali sportski uspeh sa uloženim sredstvima. Shodno tome, vidi se koliko su adekvatno ostvareni transferi opravdali sportski uspeh kluba. U sezoni 2011/12 može se videti da klub nije potrošio ništa na dovođenje igrača i pri tome nisu osvojili ni jedan trofej. U narednoj sezoni 2012/13 klub takođe nije ništa potrošio na pojačanje, i nisu osvojili ni jedan trofej. U sezoni 2013/14 klub nije potrošio ništa na dovođenje igrača, ali su ostvarili i najveći sportski uspeh u analiziranom periodu, osvojivši Kup Srbije.

Kao i kod oba srpska kluba, FK Crvene zvezde i FK Partizana i kod FK Vojvodina urađena je PEST analiza koja predstavlja instrument merenja makro okruženja kao komponentu strateškog menadžmenta. Čine je četiri elementa: politički faktori, ekonomski faktori, socio-kulturološki i tehnološki faktori (šema br. 42).

<p style="text-align: center;">P POLITIČKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politička i ekonomska situacija u Srbiji je (rast BDP 1,0%, BDP po glavi stanovnika 6.217\$) u procesu tranzicije , inflacija 2,3%, Credit rating BB *Standard & Poor's • Zakon o sportu • Privatizacija
<p style="text-align: center;">E EKONOMSKO - DEMOGRAFSKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tranzicija i pritisak za ekonomsku finansijsku stabilnost • Direktan uticaj države je prevalentan, mada se deklarativno "izlazi" iz sporta u vidu direktne finansijske pomoći • Sport je vrlo važan socijalni i kohezioni faktor
<p style="text-align: center;">S SOCIO - KULTURNI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Najznačajniji srpski klub, sa vrlo snažnim brendom • Medija uticaj - značajana uticaj na medije i politiku • Percepcija javnosti kluba i sporta
<p style="text-align: center;">T TEHNOLOŠKI ASPEKT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korišćenje modernog modela medija: digitalne platforme, internet, mobile, društvene mreže

Šema br.42 - PEST analiza – FK Vojvodina - prilagodio autor

Može se primetiti da je PEST analiza identična za sva tri kluba. Razlog je u identičnim faktorima koji važe za sva tri kluba. Zato je i ponovljena u analizi pojedinačnih klubova.

SWOT analiza je jedan od alata za opserviranje internih i eksternih faktora koji utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba. Analiza obuhvata pozitivne i negativne potencijale kluba: *STRENGTHS* (snaga), *WEAKNESS* (slabosti), *OPPORTUNITIES* (mogućnosti) i *THREATS* (pretnje).

STRENGHT – Snaga

FK Vojvodina najpopularniji je vojvođanski fudbalski klub. Pobjednik je nacionalnog šampionata i domaćeg kupa. FK Vojvodina ima prepoznatljivu fudbalsku školu, još od vremena stare Jugoslavije. Odlična infrastruktura trening kampa "Vujadin Boškov".

WEAKNESS – Slabosti

Najveći problem kluba su loši ekonomski rezultati. Takmičenje u slaboj nacionalnoj ligi. Odsustvo igranja u evro takmičenjima. Poseban segment slabosti predstavlja nerešena vlasnička struktura kluba, kao i česta promena trenera. I kod FK Vojvodine je prisutan “srpski sindrom” stalne prodaje mladih talentovanih igrača jer to predstavlja osnovni izvor finansiranja kluba. Česta promena predsednika, neefikasna unutrašnja organizacija kluba, bez obzira na političku i ekonomsku pomoć i podršku, uslovlila je i operativno loše poslovanje.

OPPORTUNITIES – Mogućnosti

Igranje u evro takmičenjima i izgradnja kvalitetnih odnosa sa navijačima i lokalnom zajednicom je vrlo važan segment za klub. Unapređenje rada omladinske škole, jer “priliv” mladih igrača daje snagu tima i eventualno mogućnost prodaje – tipičan, gotovo jedini, izvor prihoda srpskih klubova.

THREATS - Pretnje

Pritisak UEFA i FFP-a (Finansijskog Fer Pleja) za transparentnim i ekonomski održivim modelima finansija – balans prihoda i rashoda. Snažan upliv politike na vođenje i upravljanje klubom. Dalji problem finansijske nestabilnosti i dugovanja. Moguće odsustvo sportskog uspeha.



Šema br. 43 - SWOT analiza – Vojvodina-prilagodio autor

5.9. Analiza upravljanja poslovnim aktivnostima evropskih fudbalskih klubova

Analizom klubova vide se finansijski rezultati klubova i njihovo poslovanje kroz ostvarenu bruto dobit koja su izražena u milionima evra.

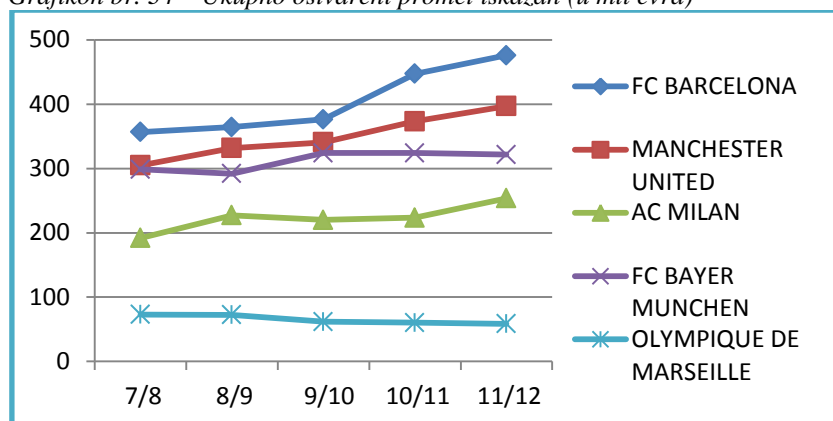
Tabela br. 70–Ukupno ostvareni promet (u mil. evra)

Sezona	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
FC BARCELONA	356,5	364,3	376,3	447,1	475,7
MANCHESTER UNITED	304,9	331,8	340,8	373,2	396,8
AC MILAN	191,8	227,2	220,0	223,6	253,6
FC BAYERN MUNCHEN	298,7	292	324,1	324,1	321,4
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	73,0	72,6	61,7	60,4	58,7

Izvor: www.worldfootball.net–prilagodio autor

Tabela br. 70 prikazuje klubove u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti ostvarena bruto dobit njihovog poslovanja. Iz tabelarnog prikaza može se videti da su u analizirajućem periodu klubovi poslovali pozitivno, odnosno da su ostvarili veoma visoku bruto dobit.

Grafikon br. 34 – Ukupno ostvareni promet iskazan (u mil evra)



Izvor: www.worldfootball.net–prilagodio autor

Da bi prikazali što slikovitije stanje njihovog poslovanja ostvarena bruto dobit je prikazana i u grafikonu br. 34. Iz grafikona br. 34 može se videti ostvareni bruto prihod klubova u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) gde se može videti, da su svi klubovi imali pozitivan trend bruto prihoda. Jedino je Olympique de Marseille imao nešto niži bruto prihod u odnosu na ostale klubova, jer je imao pad. Klubovi FC Barcelona i Manchester United imaju konstantan rast prihoda iz sezone u sezonu. Primetno je da u poslednje dve sezone oba kluba imaju ozbiljniji rast prihoda. AC Milan i FC Bayern Munchen variraju u veličini bruto prihoda.

U tabeli br. 71 može se videti poslovanje klubova u periodu analize, a posle oporezivanja njihovih prihoda, izraženih u milionima evra.

Tabela br. 71 – Ostvareni neto prihodi (u mil evra)

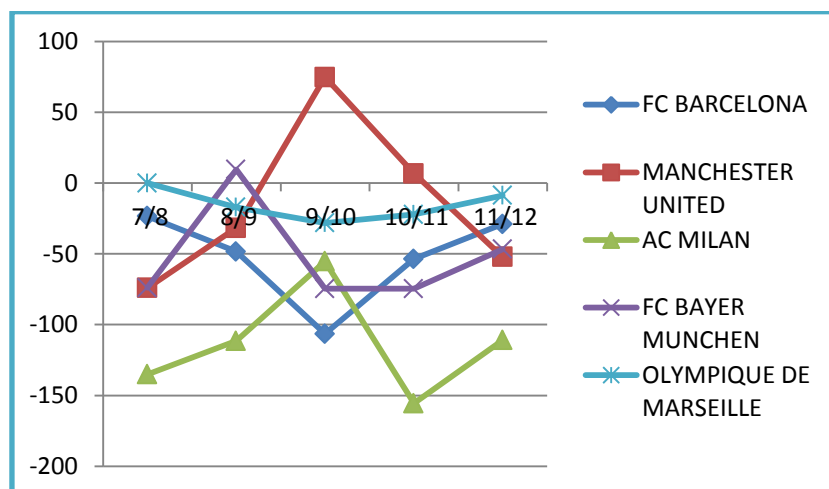
Sezona	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
FC BARCELONA	-23,4	-48,4	-106,5	-53,65	-29,02
MANCHESTER UNITED	-74,1	-31,7	74,7	6,7	-52,1
AC MILAN	-135,1	-111,5	-55,3	-155,5	-110,9
FC BAYERN MUNCHEN	-74	9,5	-74,6	-74,6	-46,7
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	0	-17,1	-28,2	-22,2	-8,7

Izvor: www.worldfootball.net – prilagodio autor

Analizirajući tabelu br. 71 može se videti kako su klubovi poslovali i kako su izgledali njihovi neto prihodi posle isplaćenih zarada, transfera, amortizacije kluba, a naravno i posle konačnog oporezivanja. Generalno posmatrano, može se konstatovati, da su svi klubovi poslovali sa velikim gubicima na kraju sezona, sem fudbalskog kluba Manchester United koji je u sezoni 2009/10 poslovao pozitivno sa 74,7 miliona evra, kao i u sezoni 2010/11 gde je neto prihod takođe bio pozitivan od 6,7 miliona evra. Razlog visokih gubitaka su enormne plate, bonusi i visoki transferi najkvalitetnijih igrača što je ozbiljno ugrožavalo finansijski bilans klubova. FC Bayern Munchen poslovao je pozitivno samo u sezoni 2008/09 dok je Olympique de Marseille u sezoni 2007/08 poslovao na pozitivnoj nuli.

Da bi prikazani podaci delovali slikovitije i kako bi bolje prikazali poslovanje, podaci iz tabele su urađeni na grafičkom prikazu br. 35.

Grafikon br. 35 - Ostvareni neto prihodi (u mil.evra)



Izvor: www.worldfootball.net – prilagodio autor

Grafički prikaz br. 35 prikazuje neto poslovanje analizirajućih klubova gde se jasnije vidi kretanje negativnog trenda poslovanja. Ostvareni neto prihodi klubova, posle oporezivanja, isplata zarada, ugovornih obaveza, amortizacija daju nam sasvim drugu sliku. Svi klubovi, u posmatranom periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) su imali negativan pad neto prihoda u svim sezonama, koje su bile predmet analize, osim engleskog fudbalskog kluba Manchester United koji je zabeležio blagi pozitivan rast ostvarenih prihoda u sezoni 2009/10. Italijanski klub AC Milan je poslovao sa negativnim neto prihodom, ali može se primetiti da se taj negativni prihod do sezone 2009/10 smanjuje, da bi u narednoj sezoni opet bilo prisutno negativno poslovanje. Fudbalski klubovi FC Barcelona i Olympique de Marseille u analizirajućem periodu imaju konstantno negativan trend poslovanja, dok FC Bayern Munchen ima velikih oscilacija u svom poslovanju u istom tom periodu.

U tabeli br. 72 prikazani su klubovi u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) i njihovi glavni izvori prihoda i to od prodaje ulaznica, prodaje TV prava i komercijalnih aktivnosti, kao što su reklame, sponzorski ugovori, prodaja rekvizita koji su izraženi u milionima evra.

Tabela br. 72 –Izvori prihoda (u mil. evra)

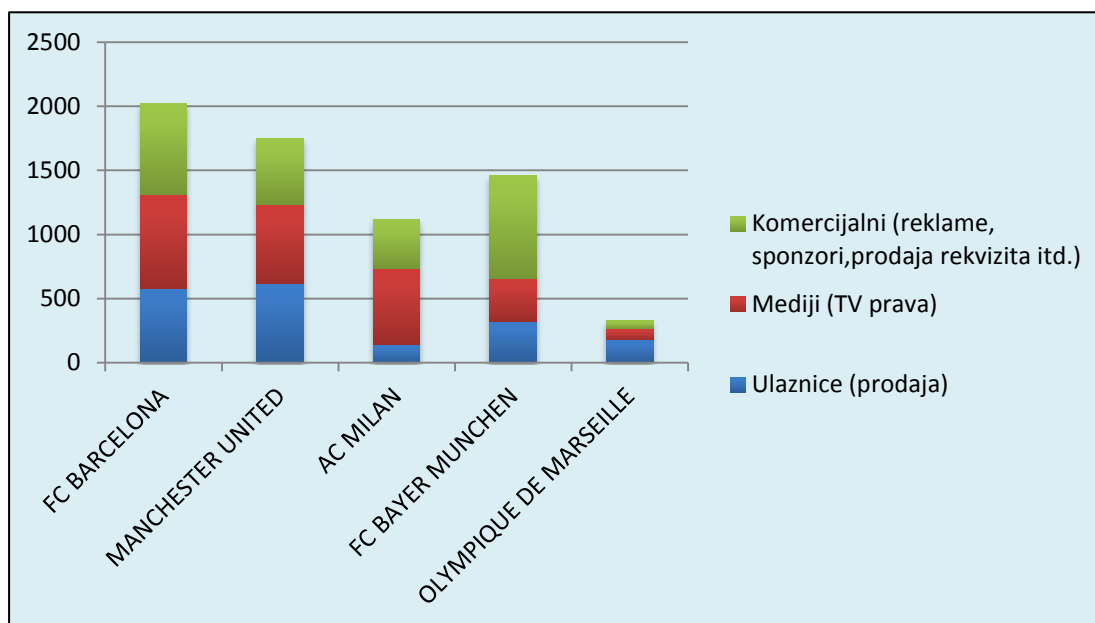
Elit liga	Ulaznice (prodaja)	Medij (prodaja TV prava)	Komercijalni (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.)
FC BARCELONA	579,2	729,8	710,9
MANCHESTER UNITED	617,1	612,0	518,4
AC MILAN	144,4	586,2	385,7
FC BAYERN MUNCHEN	323,5	335,4	800,6
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	179,4	84,6	62,4

Izvor: www.sportspromedia.com–prilagodilo autor

Iz tabele br. 72 se može zaključiti da klubovi pozitivno posluju na sva tri polja prihoda, a ujedno se vidi i izjednačenost prihoda iz različitih izvora.

Tabelarni prikaz se može videti i u grafikonu br. 36 gde se jasnije vidi odnos ostvarenih prihoda iz različitih izvora.

Grafikon br.36 – Izvori prihoda



Izvor: www.sportspromedia.com – prilagodio autor

Iz grafikona br. 36 se može videti kako su klubovi poslovali i koji su im glavni prihodi. Glavni prihodi klubova svakako su od prodaje ulaznica, prodaje TV prava i iz komercijalnih izvora (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.). Fudbalski klub Bayern Munchen ostvaruje najveće prihode kroz komercijalne aktivnosti (reklame, sponzori, prodaja rekvizita itd.) ukupno 800,6 miliona evra u posmatranom periodu, a što predstavlja više od 50% ostvarenih prihoda. FC Barcelona, Manchester United i Olympique de Marseille su izbalansirali prihode iz sva tri izvora finansiranja iz godine u godinu, dok kod AC Milana se može videti da ipak prihodi od TV prava sačinjavaju više od 50% njihovih ukupnih prihoda.

U pojedinim zemljama, kao što su Engleska i Španija posete na njihovim stadionima su velike i karte su rasprodate još na početku same sezone. Veoma veliki uticaj na prihode od prodaje ulaznica imaju i veličine stadiona, a naravno i kapacitet samog stadiona. U zemljama kao što su Španija, Engleska i Italija postoje specijalizovane TV stanice i specijalizovane TV emisije na kojima se akcenat daje na TV prenose i analize svih fudbalskih događaja u tim zemljama, tako da prodajom TV prava stižu enormno velike prihode.

Pojedini klubovi kao što su FC Barcelona i fudbalski klub Bayern Munchen komercijalizovali su svoje stadione gde i prilikom poseta turista iz celog sveta naplaćuju

obilazak svojih stadiona gde se nalaze specijalizovane radnje i uspešno se prodaju brendirani rekviziti i suveniri dotičnih klubova. Na ovaj način ostvaruju jako veliku zaradu, a ujedno i šire armiju navijača promovišući uspešno svoj klub.

U tabeli br. 73 može se videti struktura menadžmenta svih pet klubova.

Tabela br. 73 – Struktura menadžmenta fudbalskih klubova

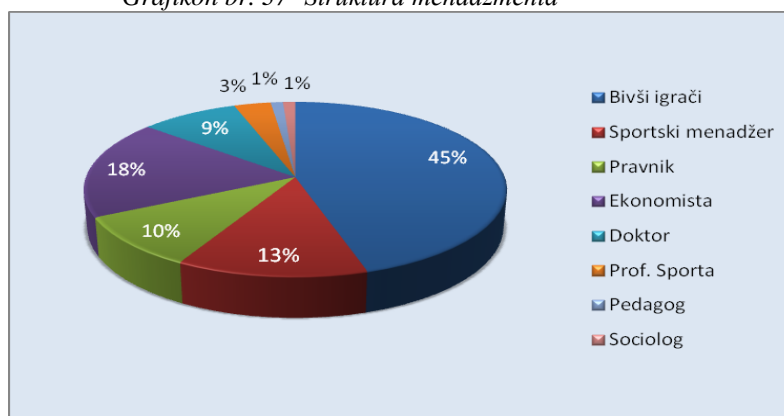
KLUBOVI	FC BARCELONA	MANCHESTER UNITED	AC MILAN	FC BAYERN MUNCHEN	OLIMPIQUE DE MARSEILLE
Bivši igrači	7	4	7	20	4
Sportski menadžer	1	4	3	4	-
Pravnik	1	3	1	2	2
Ekonomista	2	5	3	4	3
Doktor	1	1	1	5	-
Prof. Sporta	-	-	2	1	-
Pedagog	-	-	-	1	-
Sociolog	-	1	-	-	-
UKUPNO	12	18	17	37	9

Izvor: www.deloitte.com – prilagodio autor

Iz tabele br. 73 se može videti da su u menadžmentu klubova najviše zastupljeni bivši igrači, ekonomisti, sportski menadžeri, pravnici, lekari, profesori sporta, pedagozi i sociolozi.

Na grafikonu br. 37 se može videti zastupljenost i struktura zaposlenih u menadžmentu klubova za vreme analizirajućeg perioda. Analizom se utvrdilo da su od ukupno 93 zaposlenih u menadžmentu klubova činili bivši igrači 45%, sportski menadžeri 13%, pravnici 10%, ekonomisti 18%, lekari 9%, profesori sporta 3%, pedagozi i sociolozi po 1% .

Grafikon br. 37- Struktura menadžmenta



Izvor: www.deloitte.com – prilagodio autor

Može se primetiti velika zastupljenost bivših igrača koji po završetku svoje karijere, da li zbog lojalnosti ili ljubavi prema klubu, ostaju u klubovima i aktivno

učestvuju u rukovođenju klubova kao menadžeri i treneri. Ova pojava je česta, a pogotovo kod velikih fudbalskih legendi jer se često klub poistovećuje sa igračem. To je veliki mamac, kako za navijače, tako i za sponzore, a ujedno i za mlade igrače kojima su isti predstavljali idole i uzore. Idealno bi bilo da su i ti bivši igrači i obrazovani kako bi lakše i uspješnije vodili i sprovodili strategiju razvoja kako sa sportskih tako i finansijskih aspekata svoga kluba.

Može se primetiti da je zastupljenost sportskih menadžera ipak samo 18% što predstavlja mali procenat, jer uspeh kluba mora biti i u rukama obrazovanih i stručnih osoba, jer fudbal nije samo igra već i ozbiljan i veliki biznis.

Iz tabele br. 74 mogu se videti iznosi koje su klubovi uložili u kupovinu igrača izraženi u milionima evra, zatim ostvareni sportski uspeh kao i opravdanost uloženi sredstava sa ostvarenim sportskim uspehom. Analizom je i utvrđena vrednost sportskog uspeha kroz ostvarene rezultate (titule).

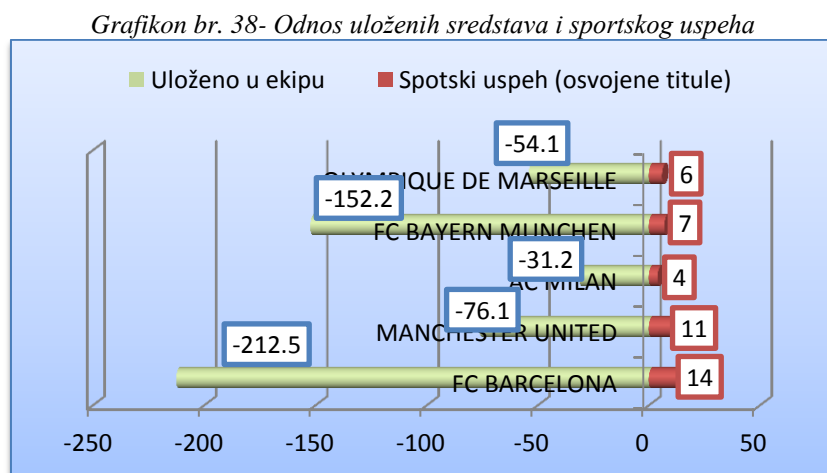
Tabela br. 74 – Odnos uloženi sredstava i sportskog uspeha (u mil. evra)

KLUBOVI	FC BARCELONA	MANCHESTER UNITED	AC MILAN	FC BAYERN MUNCHEN	OLIMPIQUE DE MARSEILLE
Uloženo u ekipu – kupovina igrača	-212,50	-76,10	-31,20	-152,20	-54,10
Sportski uspeh – osvojene titule	14,0	11,0	4,00	7,00	6,00
Prosek uloženi sredstava za jednu titulu	-15,18	-6,90	-7,80	-21,70	-9,00

Izvor: www.transfermarkt.de – prilagodio autor

Iz tabele br. 74 se može videti da su klubovi u periodu analize (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) izdvojili velike količine sredstava na dovođenje kvalitetnih igrača. Kada to uporedimo sa brojem osvojenih titula, trofeja u domaćim i internacionalnim takmičenjima, analizom dolazimo do sledećih rezultata: u proseku FC Barcelonu jedna titula je koštala 15,18 mil. evra, FC Bayern Munchen morao je, u proseku, kada je reč o uloženi transferima, za titulu izdvajati 21,7 mil. evra. Olympique de Marseille, što se tiče uloženi sredstava u dovođenju igrača, titula je koštala u proseku 9 mil. evra. Manchester United je nešto manje uložio u transfere igrača jer je u tim sezonama više prodavao nego kupovao igrače, tako da ga je u proseku titula (trofej) koštala 6,9 mil. evra, dok AC Milan je više zarađivao na polju transfera tj. nisu ulagali puno sredstava u tim, a ipak su osvojili dva naslova (titule). U proseku svaka titula je koštala 7,8 mil. evra.

Da bi slikovitije prikazali odnos uloženi sredstava i broj osvojenih titula u analizirajućem periodu, navedene podatke iz tabele prikazani su i u grafikonu br. 38.



Izvor: www.transfermarkt.de – prilagodio autor

Iz grafikona br. 38 se može videti koliko su klubovi ulagali sredstava u ekipu (tim) i da li je adekvatno uloženi novac ekvivalent za ostvarene sportske uspehe. Analizirajući grafikon br. 38 može se videti da je engleski klub Manchester Uniteda uložio 76,1 miliona evra u posmatranom periodu, a da su osvojili jedanaest naslova (trofeja). Španski tim FC Barcelona je u posmatranom periodu enormno mnogo uložio u dovođenje igrača, čak 212,5 miliona evra, a uz to su osvojili četrnaest trofeja. Nemački tim FC Bayern München je nešto manje izdvojio sredstava od španskog kluba u ekipu, 152,2 miliona evra, a da je pri tome osvojio sedam trofeja. Kod italijanskog kluba AC Milan situacija je nešto drugačija, oni nisu ulagali u ekipu, pri čemu su potrošili 31,2 miliona evra i pri tome su osvojili četiri trofeja.

Generalno posmatrano iz istraživanja, gde smo uzorkovali pet najuspešnijih elitnih klubova iz pet uspešnih zemalja, posmatranih u periodu od pet sezona (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) može se videti da su isti bili uspešni u finansijskom prihodovanju sa ostvarenim bruto prihodom preko 6,7 milijardi evra.

To je lepša strana finansijske dobiti, ali kad pogledamo poslovanje klubova, nakon izmirenih finansijskih obaveza prema igračima, zaposlenima kao i troškovima održavanja stadiona i drugim troškovima, i konačno nakon oporezivanja svih finansijskih transakcija, slika poslovanja je sasvim drugačija. U većini slučajeva, klubovi posluju sa gubicima, kao što se može videti u analizi posmatranog perioda, a taj gubitak je iznosio 1 milijardu i 242,37 miliona evra. Menadžment ne može uspešno

da odgovori ukupnim zahtevima za finansijske resurse koji su neophodni za poslovni uspeh na profesionalnom fudbalskom tržištu.

Evropski klubovi, da bi ostvarili što bolje sportske uspehe, sve se više zadužuju i izdvajaju velika finansijska sredstva kako bi pojačali svoje timove, dovodeњem vrhunskih igrača čiji su transferi izuzetno veliki. Ovaj trend ulaganja u vrhunske igrače predstavlja veliki problem u poslovanju klubova, jer su iznosi izuzetno veliki, čak precenjeni, a sve zarad ostvarivanja vrhunskog sportskog i poslovnog uspeha.

Analizom je utvrđeno koji su to glavni izvori prihoda klubova. To su pre svega, prihodi od prodaja ulaznica, prodaje od TV prava, kao i prihodi od komercijalnih aktivnosti kao što su reklame, sponzorstva, prodaja rekvizita, suvenira, brendiranje imena kluba itd.

Takođe je analizom utvrđen sastav i struktura menadžmenta klubova, sa kompetencijama njihovog rada. Analizom je utvrđeno da su većinu zaposlenih u menadžmentima, analizirajućih klubova sačinjavali bivši igrači, ekonomisti i sportski menadžeri, zatim pravnici, lekari, profesori sporta, pedagozi i sociolozi.

Prilikom analiziranja visine uloženih finansijskih sredstava klubova, komparativnom metodom se utvrdila adekvatnost njihovih sportskih uspeha, a upoređivani su odnosi uloženih sredstava u transfere igrača i broj osvojenih trofeja (naslova). Može se videti da su klubovi, u analizirajućem periodu uložili 528,91 miliona evra za pojačanje igračkog kadra, a da su pri tome osvojili 42 trofeja. Dakle, može se zaključiti da su u proseku za jedan osvojeni trofej uložili 12,59 miliona evra.

5.9.1. Model upravljanja evropskih klubova

Evropski model sporta karakteriše raznovrsnost, ali i tendencija da se dođe do univerzalnog zajedničkog modela. U evropskom modelu sporta postoji otvorena liga sa napredovanjem i ispadanjem. Klubovima nije dozvoljena selidba (za razliku od američkog modela). Za klubove međunarodno takmičenje je isto toliko važno kao i nacionalno. Najčešće posluju sa negativnim profitom, ali je klubovima dozvoljeno da budu izlistani na berzi.

Navedeni elementi značajno utiču na izbor modela upravljanja i organizacije menadžmenta kluba. Ukoliko klub posmatramo kroz prizmu modela Polonskog – 12 faktora koji utiču na jednu sportsku organizaciju (Polonsky, 1995), jasno je da postoji sličnost između biznis modela bilo kog pravnog subjekta i fudbalskog kluba: opšta javnost, država, interesne grupe, mediji, naučna zajednica, vlasnici, snabdevači, finansijske institucije, zaposleni, pravno zakonodavni ambijent, konkurencija i kupci.

Analizirani klubovi imaju sledeću vlasničku strukturu:

- FC Barcelona: *sociosi*, članovi (153.458);
- FC Manchester United: porodica Glejzer;
- AC Milan: Holding Fin Invest (vlasništvo porodice Berlusconi);
- FC Bayern Munchen: članovi kluba koji imaju 75% (251.315) i korporacije Adidas, Audi i Allianz po 8,33% udela u vlasništvu;
- Olympique de Marseille: vlasnik Margaret Luis Drajfus.

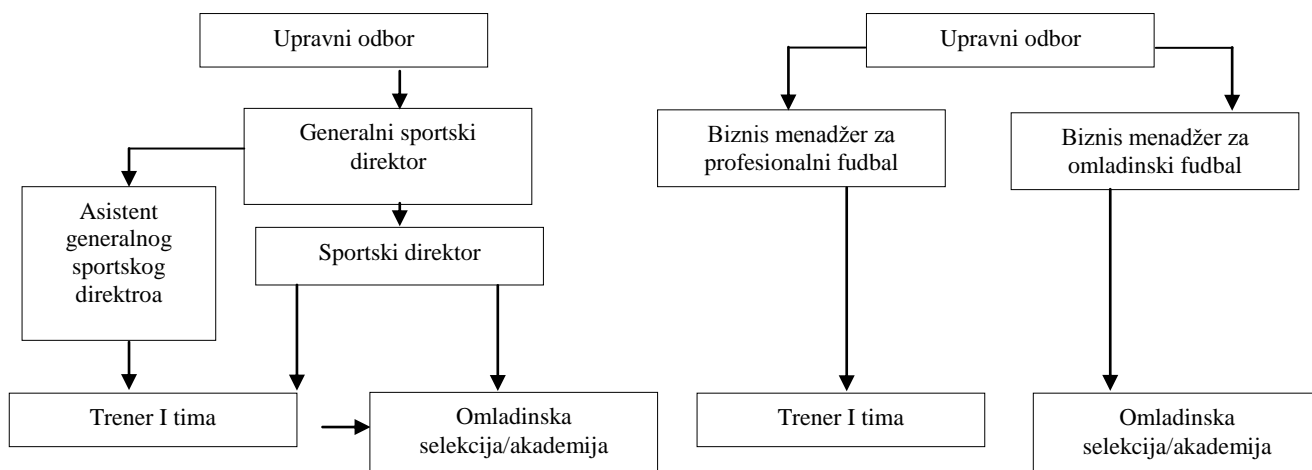
Od pet analiziranih klubova, dva su u vlasništvu članova (FC Barcelona sa 100% vlasništva njenih članova i FC Bayern Munchensa mešovitim vlasništvom od 75% je u rukama članova, a ostatak su podelile vodeće nemačke korporacije, Audi, Adidas i Allianz), tri su porodična vlasništva, tako da Manchester United je vlasništvo čitavog niza kompanija u posedu porodice Glejzer, dok je holding kompanija Berlusconi vlasnik fudbalskog kluba AC Milan. Vlasnica Olympique de Marseille je pojedinačno vlasnik celog kluba.

Bez obzira da li je reč o individualnim vlasnicima ili kompanijama, odnosno da li su mešovitnog vlasništva, vlasnici utiču na investiranje odnosno “davanje” novca u klub, kupovinu novih igrača ili prodaju, ulaganje u infrastrukturu i razvoju biznisa koje klub pravi.

Različiti modeli fudbala su nastali kroz različite kulturne i zakonske forme država. Sve veća EU integracija će pokrenuti i pitanje unifikacije ili kreiranja univerzalne forme klubova. Kao najviši organ fudbalske organizacije Evrope, UEFA traži model koji će biti najbolji balans između potrebe navijača da utiču na odluke kluba u kupovini i prodaji igrača, izboru menadžera i komercijalnim odlukama. Društveni model omogućava snažnije uključivanje navijača u poslovanje kluba, ali nije dobar sa komercijalnog, niti finansijskog aspekta, jer nije moguće prodati udele. Model PLC

(*Public Limited Company* – Manchester United) omogućava dodatne izvore, ali izbacuje navijače iz procesa donošenja odluka. Najbliži idejama UEFA je nemački model AG (*Aktiengesellschaft*) u kome postoji određena mera uticaja navijača i mogućnost da se poveća kapital i efikasno upravlja klubom.

Bez obzira na model vlasništva, klubovi su organizovani po jednostavnoj šemi organizacije. Na čelu kluba je upravni odbor koji operativno upravlja klubovima razdvajajući strukturu na sportski i poslovni deo. Može se konstatovati da, u odnosu na uočene i analizirane karakteristike, organizaciona fizionomija analizirajućih evropskih fudbalskih klubova, u osnovi, odgovara tzv. **funkcionalnom** modelu organizacije (šema br. 44).



Šema br. 44 – Model organizacije fudbalskog kluba -prilagodio autor
Izvor: Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson, 2009

U okviru sportskog dela vodeću ulogu može da ima sportski direktor, ako je reč o kontinentalnim, evropskim klubovima.

Britanski model koristi ulogu menadžera, prvog trenera koji ima i ulogu sportskog direktora, jer upravlja transferima kluba u smislu dovođenja i otpuštanja igrača, budžetom kluba i planovima unapređenja sportskog dela kluba. Zato se i zovu *manager*, a ne šef stručnog štaba, ili prvi trener, kako se naziva u Evropi.

U Evropi, pored trenera najvažniju ulogu ima sportski direktor jer on sprovodi politiku prodaje i dovođenja novih igrača, u skladu sa politikom vlasnika, ili odlukama

upravnog odbora. Sportski direktor je vezan i za omladinsku školu kluba, odnosno ostale selekcije.

Dva najčešća modela organizacije kluba su data u šemi br. 44. Razlika između ova dva modela je u ulozi sportskog direktora, odnosno biznis menadžera za profesionalni fudbal ili omladinski fudbal.

Klubovi koji su uspeli da se organizuju kroz nezavisnost članova upravnog odbora, transparentnost, kontrolu, usaglašene interese između menadžera i vlasnika, postižu bolje i kvalitetnije rezultate. Zainteresovani investitori donose bolje i efikasnije odluke ako su im na raspolaganju potrebne informacije. Ukoliko su menadžeri kluba svesni upravljačkih mehanizama na polju finansijskog izveštavanja onda će i izvori finansiranja, na primer banke, biti raspoloživi i dostupni. Zato je važan uticaj regulatornih tela, odnosno zakona koji će omogućiti da stakeholderi – navijači, fanovi, predstavnici lokalne zajednice i druge zainteresovane društvene grupe, imaju direktan uticaj na kvalitet dnevnih odluka upravljačke strukture kluba.

Klub mora imati kvalitetan menadžment koga čine visoko kvalitetni stručnjaci u funkciji prvog tima, zaposleni koji su posvećeni klubu i kojima je interes kluba izvan ličnog interesa, edukovani i dovoljno ambiciozni, u stalnom procesu dokazivanja identiteta i snage kluba kojim se povezuju sponzori i navijači sa novim uslugama i inovacijama, marketing kampanjama i društvenom odgovornošću, izgrađena sportska kultura otvorenog tipa i akcione orijentacije koja kreira tzv. “uzorni model”, i na kraju dugoročne orijentacije prema stakeholderima i trećim stranama kao što su snabdevači, lokalne zajednice, državni organi, poreska uprava, policija i različite društvene grupe.

Jedno od najinteresantnijih pitanja je pitanje profitabilnosti kluba. Teorijske debate ekonomista, da je cilj svakog upešnog menadžera maksimalizacija profita su prenete i na polje sporta, odnosno fudbala. Zastupnici teorije uvećanja profita, ukazuju da dugoročno takve kompanije lakše i duže opstaju. Protivnici ovih teorija dokazuju da često ovaj pristup vodi direktno u bankrot. Osnovni izvori prihoda kluba su prihodi od sponzora i donatora, prihodi od reklama, medija i TV prava, prodaje ulaznica, prihodi od članarine, kao i prihodi od zakupa, sopstvene delatnosti i komercijalnih poslova. U dodatne prihode spadaju prodaja igrača i ostvareni bonusi iz evropskih takmičenja. Sa rashodovne strane treba imati u vidu troškove plata, ugovorne obaveze, troškove takmičenja, treninga, opreme i rekvizita, održavanje infrastrukture i objekata. Zato se i

postavlja pitanje, da li klubovi po prirodi svog nastanka, vlasničke strukture i sportskih ciljeva mogu imati i ciljeve profitabilnosti? Savremeni koncept strateškog upravljanja klubom u fudbalu znači da, pored ostvarivanja vrhunskih sportskih rezultata, je potrebno ostvariti i visok nivo profitabilnosti. Da li je klub okrenut maksimalizaciji sportskih rezultata ili maksimalizaciji profita? Po pravilu klubovi koji postižu vrhunske sportske rezultate ostvaruju i najveće prihode. Istovremeno najviše ulažu u igrače, trenere i infrastrukturu. Najviše sredstava troše u angažman najboljih i najskupljih fudbalera. U odnosu na konkurenciju, klubovi žele da imaju bolji tim, koji je ujedno i skuplji jer je potrebno kupiti najbolje igrače. Tim koji čine dobri igrači jeste preduslov sportskih uspeha, ali ne i garancija krajnjeg rezultata. Veza između sportskog uspeha i ulaganja u kupovinu novih igrača je istorijski potvrđena kategorija.

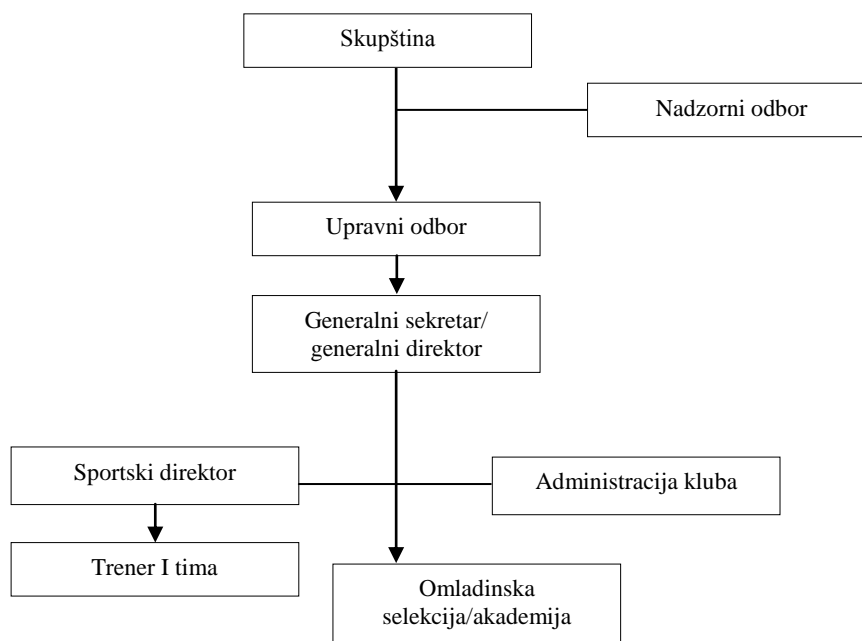
Klubovi, bez obzira da li je reč o vlasnicima ili menadžmentu, ulažu i ne žale sredstva da bi postigli što bolju poziciju na tabeli, iako često to nisu u mogućnosti, što ih vodi u finansijsku krizu. Postoji dobro uspostavljena relacija i zavisnost u fudbalskim ligama između ostvarenog uspeha tima i njegove potrošnje usmerene ka kupovini igrača, kao i odnos između postignutog uspeha tima i njegovim ostvarenim prihodima. Očekivani nivo profitabilnosti je direktno vezan za određenu poziciju na tabeli što uslovljava izbor ostalih konkurentskih timova. Timovi su uspešniji ako su tradicionalno orijentisani ka maksimalizaciji profita uz stalno kontrolisanje kapitala kluba. Klubovi koji su porodično vlasništvo su mnogo više profitabilno orijentisani.

5.9.2. Dominirajući model upravljanja fudbalskih klubova u Republici Srbiji

Fudbalski klubovi u Srbiji su po modelu upravljanja organizovani na identičan način kao i bilo koji evropski klub ako posmatramo osnovnu bazičnu šemu organizacije: podela na administrativni i sportski deo. Ako posmatramo oblik i formu, može se reći da su srpski fudbalski klubovi organizovani po funkcionalnom modelu. U praksi, međutim neformalni način uticaja, donošenja odluka i organizacije rada preovlađuje.

UEFA je propisala klubovima, bez obzira na vlasničku strukturu ili statusnu formu, da posluju i vode poslovne knjige kao privredna društva, ponašaju se odgovorno i transparentno sa redovnim revizijama poslovanja – projekat nacionalnog licenciranja klubova od 01.01.2005.godine, tako da se može reći da su najuspešniji klubovi današnjice organizovani i posluju kao profitne organizacije.

Fudbalski klubovi u Srbiji su pre svega sportska udruženja organizovana, u skladu sa statutom i zakonom, na sledeći način: Statut kluba određuje da skupština kluba bira upravni odbor kojim predsedava predsednik. Nadzorni odbor je organ skupštine koji nadzire rad upravnog odbora. Sekretar kluba operativno vodi upravljanje i administriranje klubom. Sportski deo kluba čini okosnicu organizacionog modela i podeljen je na seniorski tim i omladinski pogon (Šurbatović, 2014).



Šema br. 45 – Dominirajući model organizacije fudbalskog kluba u Srbiji -prilagodio autor

Identičnu formu organizacije imaju sva tri kluba. Ostali fudbalski klubovi u Srbiji, manje ili više koriste sličnu formu. Najčešće u klubovima postoji funkcija sportskog direktora koji rukovodi sportskim delom i odgovoran je za sportske rezultate, dok se generalni sekretar bavi operativnim delom poslovanja kluba. U nekim klubovima generalni sekretar obavlja i funkciju sportskog direktora.

Specifičnost srpskog modela je u tome što su naši najveći klubovi i deo „porodice“ sportskog društva koje upravlja celokupnom granom različitih sportova. Model nasleđen iz tzv. ruskog ili istočno evropskog komunističkog modela sportske organizacije u kome su fudbalski klubovi deo sportskog društva koje ima gotovo sve sportske sekcije.

U organizacionom smislu, a i suštinski, „srce“ sportskog društva predstavljaju fudbalski klubovi. Fudbalski klubovi su samostalna pravna lica ,registrovani su kao nezavisna pravna lica kod Agencije za privredne registre, sa sopstvenim računom i organizacijom poslovanja, a ujedno su i evidentirani kod Ministarstva sporta. Deo su sportskog društva, ali su potpuno nezavisna u odnosu na sportsko društvo. Najčešće su nosilac ili „motor“ rada sportskog društva jer pomažu ostale klubove u okviru sportskog društva.

Ako posmatramo teorijski aspekt organizacije i modela može se zaključiti da je model organizacije **funkcionalan**. Sadrži sve karakteristične elemente u podeli posla, podeli na sektore, odnosno delove u hijerarhiji i koordinaciji. Svaki klub definiše svoju misiju, viziju i osnovne ciljeve po kojima funkcioniše odgovarajuća struktura.

Ipak je potrebno naglasiti da u srpskom modelu organizacije fudbalskog kluba postoje i odnosi i model organizacije koji u sebi sadrži puno toga što se može definisati kao **neformalna** organizaciona struktura. Ako počemo od definicije da je neformalna organizaciona struktura određena u prvom redu međuljudskim odnosima u organizaciji, a koji se ne prikazuju u formalnoj šemi, onda je organizacija u srpskom fudbalu klasičan primer načina funkcionisanja fudbalskog kluba, jer se lako može zaključiti kako se i koliko nivoa moći i autoriteta može delegirati menadžerima nižih nivoa.

Neformalna organizaciona struktura podrazumeva odnose između članova organizacije koji ne pokrivaju nikakav formalni dokument i koji nisu zvanično priznati, ali koji nastaju iz ličnih ili grupnih potreba zaposlenih. Zato se u srpskim klubovima

najčešće pojavljuju tzv. “finansijeri kluba”- pojam i naziv koji u razvijenim fudbalskim zemljama ne postoji. Oni nisu ni vlasnici, ni formalno predsednici, ili generalni sekretari, oni su izvor finansiranja, a to znači i donosioci odluka o organizaciji, kupovini ili prodaji igrača, investicijama u infrastrukturu itd. Najčešće su članovi upravnog odbora, ređe članovi skupštine koji imaju pravo direktnog ili jedinog uticaja u donošenju najvažnijih odluka.

Njihov uticaj je posebno važan jer dolaze iz sfere biznisa ili politike. Povezanost sa finansijskim sektorom, ili značajnim nosiocima političke vlasti omogućava im da klubu obezbede značajna finansijska sredstva ili pomoć.

Zakonski okviri - Zakon o sportu iz 2011.godine, kao i budući novi Zakon o sportu će omogućiti pre svega vlasničku transformaciju klubova da bi poslovno i finansijski bili uspešni, odnosno organizovani u skladu sa zahtevima modernog menadžmenta.

5.9.3.Rezultati Benchmark analize

Po podacima konsultantske kuće A.T.Kearney (2014) fudbal je najpopularniji sport na svetu koji vredi 35,3 milijardi dolara, sa rastom od 9%, u periodu od 2009.-2013. godine. U svetskom fudbalu 40% prihoda dolazi od medija prava, dok se 27% prihoduje od prodaje ulaznica (isti izvor). Ista studija navodi da je za samo 15 godina (od 2001. do 2016. godine) prihod medija i TV prava ostvario enormni rast: engleska Premier liga sa 461 milion evra 2001.godine, na 1,006 milijardi evra 2016.godine (118%), Bundesliga sa 383 miliona na 628 miliona evra godišnje, dok je Francuska prva liga ostvarila rast od 172% sa 275 na 748 miliona evra. Po godišnjem izveštaju Bundes lige (Deloitte, 2014) 18 miliona gledalaca je na stadionima prve i druge lige posmatralo prvenstvene utakmice. Ostvaren je prihod od 2,17 milijardi evra (rast od 4,4% u odnosu na prethodnu godinu). Od TV prava 619 miliona evra, 578 miliona evra od oglašivača, 469 miliona evra od prodatih ulaznica i 120 miliona evra od merčendajzinga. Srpski fudbal je daleko od navedenih podataka. Jedan od problema ozbiljne analize i upoređenja mesta i uloge srpskih klubova i liga je nedostatak pouzdanih i kvalitetnih podataka.

Šema Benchmark analize evropskih klubova (šema br.46).

	FC BARCELONA	MANCHESTER UNITED	AC MILAN	FC BAYERN MUNCHEN	OLIMPIQUE DE MARSEILLE
Broj titula					
Prvak lige					
Pobednik kupa	22	20	18	24	9
Prvak Evrope	26	11	5	17	10
Interkontinentalni kup	4	3	7	5	1
	1	1	3	2	-
Ostale titule	26	29	16	30	11
Finansijska snaga (rang lista i vrednost) ¹	4	2	12	3	23
	484,6 €	518 €	249,7 €	487,5 €	130,5 €
Procenjena vrednost Forbes 2014 (u milijardama \$) ²	3,2 \$	2,8 \$	0,856 \$	1,85 \$	0,285 \$
Vrednost igrača (Transfermarket) ³	597 €	462,5 €	228,9 €	551, 2 €	130,5 €
Struktura prihoda ¹					*
Komercijalni	38%	44%	41%	60%	23%
TV prava	38%	31%	49%	22%	52%
Stadion	24%	25%	10%	18%	11%
Učešće plata igrača u ukupnom	51%	50%	61%	44%	73%

prihodu					
Brend BrandFinance 50 (u milionima \$) ⁴	622 \$	739 \$	236 \$	896 \$	31 \$
Filozofija i vrednosti	<p>Slogan “Više od kluba” (mes que un club)</p> <p>Snažna podrška i veza sa katalonskim identitetom</p> <p>Društvene vrednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slobodan duh • Demokratija • Sportski duh • Strast za spektakularnim napadačkim fudbalom • Integracija među ljudima • Solidarnost • Borba protiv nasilja u sportu 	<p>Tzv “Statement” kluba – na naše poslovanje utiču različiti faktori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naša zavisnost od performansi i popularnosti prvog tima • Održavanje, unapređenje i zaštita našeg brenda i reputacije sa ciljem proširenja broja fanova i sponzorske baze • Veza sa evropskim takmičenjima kao izvor budućih prihoda • Pregovaranje i cene media prava su van našeg značajnog uticaja • Akcije i aktivnosti drugih klubova premier lige su protiv naših interesa • Sposobnost da se privuku i zadrže ključni igrači koji povećavaju plate i transfer • Unapređenje digitalne medija strategije kao novog oblika prihoda • Rast prihoda i njihovo adekvatno upravljanje • Sposobnost izgradnje i održavanja marketing infrastrukture u odnosu na povećane rizike poslovanja • Sposobnost da se obnove ili zamene boljim postojeći komercijalni ugovori • Izloženost kreditnim rizicima u odnosu na 	<p>Misija kluba je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Održavanje balansa u menadžmentu i budžetu kroz podršku sportskim uspesima u skladu sa očekivanjima stejkholdera, klijenata i partnera • Ponuditi lidersku originalnost i entuzijazam u svakoj sportskoj inicijativi, razvoju i komunikaciji • Afirmisati vrednosti Milana u svetu kao legendarnog brenda. 	<p>“Min sar mir” (Mi smo ono što jesmo)</p> <p>Klub se označava kao lokomotiva rasta Bundeslige.</p> <p>Moderna strategija menadžmenta kluba zasnovana na upravljanju i saradnji sa članstvom, politika javnog imidža kluba i socijalno odgovornog odnosa prema navijačima (16.000 navijača može da kupi kartu od 7,5 evro)</p> <p>Prosečna cena karte za utakmice Bundeslige je 23 evra, dok je godišnja pretplatna karta 134 evra</p> <p>Politika transparentnog informisanja sopstvenih članova, posebno negovanje poštovanja članova i zaštita njihovih prava.</p>	<p>Slogan “Droit au but” (Pravo u metu)</p> <p>Klasična fudbalska organizacija bez snažnijeg upliva modernog menadžmenta.</p> <p>Politika prepoznatljivog imidža kluba i promocija modela snažne lokalne podrške navijača.</p>

		<p>medije, komercijalne aranžmane i politiku transfera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povezanost sa različitim nivoima takmičenja i ligama u odnosu na pravila • Odnosi u merchandising, licenciranju i sponzorstvu sa partnerima • Održavati visok stepen posete na Old Traffordu • Izloženost u rastu konkurencije u fudbalu i na komercijalnim tržištima • Prirodne katastrofe i drugi događaji koji su van domena poslovanja kluba • Uticaji i efekti ekonomije na naše poslovanje 			
Maksimalizacija profita (MP) vs maksimalizacija rezultata (MR)	MR	MP	MR	MP	MR
Infrastruktura	Stadion Nou Kamp, La Masija,	Old Trafford stadion, AON trening akademija	San Siro stadion, Milanelo trening centar, Vismara	Allianz Arena stadion, FCB Service center, Akademija	Velodrome stadion, Robert Louis-Dreyfus Training Centre
Struktura vlasništva	153.458 Sociosa (100%)	Porodica Glejzer (MU plc) (100%)	Porodica Berlusconi (Fininvest) (100%)	251.315 članova plus 8,33% Adidas 8,33% Audi 8,33% Allianz	Margareta Luis Drajfus (100%)
Partneri Generalni sponzor Tehnički sponzor Komercijalni partneri	QATAR NIKE 35	CHEVROLET NIKE 31	EMIRATES ADIDAS 31	T MOBILE ADIDAS 25	INTERSPORT ADIDAS 8
Segmentacija kupaca Broj navijača (u mil.) (fejsbuk i tviter) ¹	81,4 13,8	63,9 4,2	24,0 2,4	26,3 1,8	14 1,5 0,6

Šema br. 46 - BENCHMARK ANALIZA- prilagodio autor

Izvori:

- 1 Deloitte Money Football League 2015
- 2 Forbes 2014 www.forbes.com/teams/
- 3 Transfermarket www.transfermarket.com

Analiza strategije u segmentu maksimalizacije profita, odnosno maksimalizacije sportskog rezultata pokazuje da maksimalizacija rezultata preovlađuje kod analiziranih klubova, kao što su FC Barcelona, AC Milan i Olympique de Marseille. Kod klubova koji su više korporativno organizovani, model maksimalizacije profita je strateški izbor: Manchester United i Bayern Munchen. To neumanjuje njihove evidentne sportske uspehe, koji su čak veći u odnosu na ostale klubove, izuzev FC Barcelone.

Jasno je da na izbor strategije prvenstveno utiče vlasnička struktura. Kod Manchester United-a vlasnik je porodica Glejzer. U svojoj strategiji, pre svega prisustvo na njujorškoj berzi i fluktuacija akcija koje na nju utiču, rukovode se klasičnim korporativnim modelom profitabilnosti kompanije (profit i prinos na prvom mestu). Snažan uticaj vodećih nemačkih kompanija, kao strateških partnera i sponzora Bayern Munchen, odnosno njenih direktora (koji su ujedno i članovi upravnog odbora ili nadzornog odbora) je ključni faktor uticaja na izbor strategije maksimalizacije profita.

Iako su ostali klubovi privatno vlasništvo, njihov izbor maksimalizacije rezultata je pre svega posledica društvenih i sportskih očekivanja zajednice i okruženja.

Kod srpskih klubova nije primenjena Benčmark analiza, kao ni ostali moderni alati koji su korišćeni kod evropskih fudbalskih klubova.

Porterova matrica konkurentnosti kao sofisticirana analiza mikro okruženja, zasnovana na izvođenju strukturnih performansi pojedinačne kompanije u okviru ekonomije industrijske organizacije, nije mogla biti primenjena u analizi vodećih srpskih klubova. Njegova matrica je zapravo kvalitativni model procene pozicije pojedinačno kompanije na tržištu ili u okruženju. Ako se uzme dominantan, reklo bi se monopolistički položaj vodećih srpskih klubova gotovo je nemoguće razmatrati rezultate horizontalne konkurencije: opasnost od proizvoda ili usluga koje mogu biti zamena za postojeći, opasnost od postojeće konkurencije i opasnost od novih “igrača” na tržištu.

Dakle, kako da vodeći srpski klubovi izaberu jednu od tri generičke strategije: *cost leadership* (imati najniže troškove na tržištu), *defirencijaciju* (ponuditi nešto drugačije, naročito ili specijalno) ili *fokus* (dominirati u određenoj tržišnoj niši)?

Isti odgovor se može dobiti i u upotrebi Porterovog lanca vrednosti jer nerazvijena infrastruktura, skromni i nedovoljno kvalifikovani ljudski resursi i neadekvatna upotreba tehnologije su neuporedivi. U domenu aktivnosti podrške ostaje samo nabavka (“proizvodnja” novih mladih i talentovanih igrača). To isto važi i za primarne aktivnosti: unutrašnja logistika, operacije, spoljna logistika, marketing, prodaja i servis.

Rezultate analize ne može da pruži ni Kanvasov model analize partnera, aktivnosti, resursa, vrednosti, odnosi sa kupcima, kanali prodaje, segmentacija kupaca, struktura troškova i izvori prihoda. Prvi problem je kvalitet podataka koji stoje na raspolaganju. Oni su najčešće sporadični, nekvalitetni i vrlo često nepouzdana. Najbolji primer za to je slučaj FK Crvena zvezda koja je u procesu sertifikovanja za evro licencu izgubila tu mogućnost jer su podaci, informacije i dokumenta koji su prezentirani UEFA i FSS bili netačni, nepotpuni, a neki i falsifikovani. Klub je zbog toga i bio kažnjen neučestvovanjem u evro takmičenjima iako je na sportskom polju uspeo da bude prvak države. Svaka nova uprava, a to je slučaj u sva tri velika domaća kluba, je svoj mandat započinjala licitacijom duga i angažovanjem revizorske kuće koja bi trebalo da da pravu sliku finansija i poslovnog stanja kluba. Dobijeni i objavljeni rezultati su ponovo bili predmet osporavanja bilo stare uprave ili poreskih organa (u slučaju FK Partizan kada je poreska uprava objavila dug kluba koji je on nakon toga osporavao).

Zato je urađen uporedni pregled evropskog i srpskog fudbala. Nije moguće uraditi finansijsku snagu i rang listu i vrednosti (srpski klubovi se ne nalaze na referentnim listama Deloitt-a, Brand finance-a, Forbs-a). Struktura prihoda je neadekvatna i netransparenta. O definisanoj filozofiji i sistemu vrednosti je uzaludno govoriti, kao i o maksimalizaciji profita, odnosno maksimalizaciji sportskih rezultata. Klubovi su još uvek društvene organizacije, odnosno udruženja građana, a postoje ozbiljne indicije da se tri najveća kluba privatizuju po posebnim uslovima ili se izdvoje iz procesa privatizacije. Sponzorski ugovori su ili deo državnog aranžmana (Gazprom i FK Crvena zvezda), ili posebnih komercijalnih ugovora koje FK Partizan ima, ali bez ozbiljnijih marketing efekata.

Urađena je uporedna analiza evropskih i srpskih klubova (šema br. 47), koristeći opšte prihvaćeni model Polonskog (1995) o sportskim organizacijama. Lako je

primenljiv i u fudbalu, a govori o 12 faktora koji utiču na jednu sportsku, u našem slučaju, fudbalsku organizaciju.

Faktori	Evropski modeli	Srpski model
Opšta javnost	Fudbal je jedna od najbrže rastućih grana sporta. Procenjuje se da vredi 35,3 milijardi \$ sa godišnjim rastom od 9 %. Preko 3 milijarde ljudi je posmatralo svetsko prvenstvo u Brazilu. Samo 20 top klubova Evrope je prihodovalo 5,4 milijardi evra u 2013. godini. Opšta javnost je pozitivno okrenuta sportu, a posebno fudbalu kao najpopularnijem evropskom sportu.	Sport u Srbiji, a posebno fudbal ima posebnu emotivnu vrednost. Teško je proceniti ukupnu vrednost sporta u Srbiji. Fudbal je sigurno najpopularniji sport u Srbiji, u kome se najviše sredstava obrće i troši. Nema pouzdanih podataka o ukupnom obrtu i prihodima u srpskom fudbalu. Procenjuje se da srpski fudbal vredi po transfermarketu oko 334 mil evra.
Država	Sve evropske države shvataju značaj i ulogu fudbalskih klubova u sportu, biznisu i ekonomije sopstvene zemlje i EU. Pre svega kroz zakonske i institucionalne okvire uređuju se odnosi u fudbalu, kroz pomoć fudbalskim klubovima i unapređenje ambijenta koji država kontroliše i uređuje. U ekonomski razvijenim zemljama država se ne meša u sport i jasno je napravljena granica između sporta, fudbala i države.	Država Srbija je donela Zakon o sportu, Strategiju razvoja sporta (2014-2018), Akcioni plan, podzakonska akta i propise o sportu, pa tako i fudbalu. Postoji snažan uticaj države i njenih organa, javne i lokalne administracije kroz institucionalne, zakonske i praktične forme učešća i upravljanja sportom i fudbalom.
Interesne grupe	Finansijeri, investitori, vlasnici i navijači imaju snažan interes u postizanju sportskih i poslovnih rezultata. Društvene zajednice i regije kojima je sport najbolji oblik promocije i komunikacije su takođe zainteresovani za uspehe klubova (bilo kao oblik promocije ili kao šerholderi), kao i pojedine korporacije kojima je fudbal odličan kanal komunikacije i prodaje, odnosno uticaja na javnost i ciljna tržišta.	Vlasnici fudbalskih klubova i investitori ne postoje kao posebna interesna grupa. U formi učešća u UO, skupštini i organima kluba se pojavljuju političari, pojedini lokalni biznismeni i posebne interesne grupe –delom navijači koji žele da imaju posebne uticaja na klub i njegovu strategiju postojanja.
Mediji	Mediji su jedan od 3 najznačajnija izvora prihoda klubova. Prodaja TV prava, socijalne mreže i mediji kao kanali komunikacije sa opštom javnošću, zainteresovanim cijnim grupama – navijačima i pojedinim segmentima konzumenata i društva.	Minoran izvor prihoda srpskih klubova. Mediji su pre svega kanal komunikacije i forma za oblikovanje javnog mnjenja prema fudbalskim klubovima.
Naučna zajednica	Veliki broj naučnih radova, istraživanja o unapređenju sporta i fudbala sa aspekta analiza fizičke pripreme igrača, sportske medicine, primene novih tehnologija, proučavanja ekonomskih, socioloških i kulturoloških fenomena fudbala.	Skroman doprinos, bazična istraživanja usmerena na medicinske, aspekte fizičke pripreme, metodologija trenažnog procesa pripreme i taktike timova. Postoji ozbiljan interes naučne zajednice da se sport i fudbal proučava u svim aspektima: ekonomskim, socijalnim, kulturnim itd.
Vlasnici	Preovladajući model je individualno privatno vlasništvo. Postoje i modeli akcionarstva i korporativnog vlasništva.	Preovladavajući model vlasništva je udruženje građana. Država pokušava da podstakne privatno vlasništvo i druge uspešne forme, bez većeg uspeha.
Snabdevači	Poslovni partneri, komercijalni partneri, investitori su prepoznali značaj i uticaj fudbala. Velika ulaganja u infrastrukturu. Snažan finansijski doprinos investicija iz domena medija i TV prava. Porizvođači	Nedostatak ozbiljnog poslovnog interesa. Snabdevači mnogo više imaju ulogu podrške i sponzora, odnosno “obavezne” pomoći fudbalskim klubovima. Velika zaduživanja i neizvršenje obaveza

	sportske opreme su vrlo važan faktor prihoda i poslovanja fudbalskih klubova. Bliski i isprepleteni komercijalni poslovni odnosi sa korporacijama, nacionalnim i lokalnim kompanijama.	prema snabdevačima od strane klubova. Generisanje tzv.sistemskog zaduživanja.
Finansijske institucije	Uloga finansijskih institucija, pre svega banaka je u stvaranju finansijske pomoći i konstrukcije u unapređenju infrastrukture ili investicija klubova. Pojedini klubovi su u posebnim korporativnim odnosima sa bankama i osiguravajućim kompanijama. Neki od klubova su izlistani na nacionalnim ili vodećim svetskim berzama. Uloga poreskih organa u kontroli i upravljanju klubovima, odnosno davanju posebnih olakšica kroz programe i umanjenje poreskih obaveza. Transparentno finansijsko poslovanje uz pomoć i savete finansijskih eksperata. Redovno i tačno objavljivanje podataka bilo da je reč o klubovima, ligama ili savezima.	Korišćenje banaka za kreditiranje pre svega za prodaju igrača ili transfere, odnosno dovođenje novih igrača. Visoko zaduživanje u bankarskom sistemu. “Mek” odnos lokalne administracije i poreskih organa u izmirivanju finansijskih i poreskih obaveza. Netransparentno poslovanje klubova. Bez javnih podataka, sem onih koji su zakonski obavezujući (završni godišnji računi). Disproporcija između javno objavljenih i realno ostvarenih finansijskih rezultata. Bez pomoći i saveta finansijskih stručnjaka u proceni i vrednovanju poslovanja klubova.
Zaposleni	Fudbaleri predstavljaju “vodeći deo radne snage - proizvođači” klubova koji ostvaruje prihode. Pored proizvođača u klubovima su zaposleni treneri i sportski stručnjaci, administrativno osoblje i pomoćni radnici. Izmirivanje obaveza prema zaposlenima je vrlo važan segment poslovanja klubova ne samo za one koji platu dobijaju već i za državu i zajednicu kroz različite forme taksi i doprinosa. TPO u proseku iznosi od 5,5 do 7,8%	I u Srbiji proizvođači – fudbaleri imaju ugovore kao zaposleni. Srpski fudbal pati od hroničnog dugovanja prema fudbalerima (najčešće se obaveze prebijaju prilikom budućih transfera kroz oprost dugova) i zaposlenima. Nekvalitetna menadžerska struktura zaposlenih. Pojava TPO (Third Party Ownership) po proceni konsultantske kuće KPMG u zemljama kao što je Srbija TPO ide i do 70%.
Pravni okvir	Stalan proces usaglašavanja i preuređenja zakonskih okvira – Bosmanov zakon o slobodnom kretanju radne snage u okviru EU, nacionalni zakoni za unapređenje sporta i fudbala, posebni pravni okviru UEFA i FIFA - Finansijski ref plej UEFA Oštra borba protiv TPO modela. U pojedinim zemljama je zabranjen (V.Britanija, Francuska i Poljska) dok je u nekim razvijenim zemljama zanemaren	Neuređen pravni okvir. Novi Zakon o sportu. Nedostatak odgovarajuće pravne i zakonske regulative – na primer podsticanje i olakšice za ulaganje u sport.
Konkurencija	Snažna konkurencija na nacionalnom i internacionalnom nivou. Podsticanje konkurentnosti u svim segmentima.	Nedostatak konkurentnosti u svim sferama: sportskom, ekonomskom, socijalnom.
Konzumenti	Proširenje baze navijača u ostale segmente društva: po polu, godinama, socijalnim kategorijama, tipu i vrsti konzumacije.	Fokusirano na navijačku bazu – navijači u klubovima, posebno dva najveća kluba, pretežno muškog pola, zanemarljivo mali broj proširenja na ostale segmente društva

Šema br. 47 -Uporedna analiza po modelu Polonskog srpskih i evropskih klubova –prilagodio autor

6. DISKUSIJA

Fudbal kao najpopularnija igra na svetu postaje globalni fenomen. Ubrzan rast i razvoj usloveli su i nova pravila menadžmenta i upravljanja fudbalskim klubovima. Dinamični ambijent kakav je sport, a posebno fudbal, traži i moderne, školovane eksperte koji upravljaju jednom od najbrže rastućih sportskih industrija. Po podacima A.T.Kernija, sport je u periodu od 2009.do 2013. godine prosečno rastao 7% godišnje, što je veći od rasta BNP mnogih zemalja poput SAD, Velike Britanije, Francuske. Samo fudbal je u istom periodu zabeležio rast sa 25,1 milijardu \$ na 35,3 milijardi \$. Fudbal igra 4% svetske populacije, dok je 46% posmatralo bar 1 minut sa prošlogodišnjeg svetskog prvenstva u Brazilu. Televizija i TV prava su omogućile veliki skok u prihodima, rast cena karata, moderna infrastruktura, globalizacije brendova su podigle kvalitet sporta i sportskih timova. Najveće svetske kompanije koriste fudbal kao značajan kanal komunikacije i komercijalizacije. Klubovi postaju internacionalni brendovi, sponzorski atraktivni, medijski prisutni na svakom koraku. Zato se snaga fudbala koncentriše u vodećim timovima. Upravljanje klubovima i strategija modela menadžmenta postaje sve kompleksnija i zahtevnija.

Istraživanje je imalo za cilj da razmotri, pre svega, sa teorijskog stanovišta, koncepte menadžmenta uspešnih evropskih fudbalskih klubova, upravljanja poslovnim performansama koje obezbeđuju ostvarivanje sportskog rezultata, ali i u praksi prisutne modele upravljanja fudbalskim kolektivima u Evropi i u R. Srbiji. Za razliku od američkog modela korporativne organizacije sporta zatvorenog tipa, maksimalizacije profita, ograničenja u broju klubova (samo su neke od karakteristika), evropski model insistira dominantno na afirmaciji sportskog uspeha, maksimalizaciji sportskog rezultata (najčešće sa negativnim profitom u poslovanju), otvorenosti liga u napredovanju i limitiranom podelom prihoda, kao i snažnim uticajem državne regulative, traže i specifične organizacione i strateške modele upravljanja fudbalskim klubovima.

Analizom poslovanja uspešnih fudbalskih klubova Evrope –FC Barcelone, Bayern-a, Manchester Uniteda, Olimpique de Marseillea i AC Milana, kao i najboljih srpskih fudbalskih klubova – FK Crvene Zvezde, FK Partizana i FK Vojvodine, nastojalo se odgovoriti na postavljen set pitanja koja bi bila u funkciji da potvrde ili opovrgnu polazne pretpostavke ovog istraživanja: (1) Da postoje različiti modeli

upravljanja kod uspešnih evropskih fudbalskih klubova; (2) Rast finansijskih inputa (prihoda) determinisan je sportskim uspehom, odnosno sportski uspeh u najvećoj meri obezbeđuje rast prihoda fudbalskog kluba; (3) Sportski uspeh, kao dominantni cilj svakog fudbalskog kluba, bez obzira na model upravljanja, predstavlja ekvivalent uloženi finansijskih sredstava; (4) Kvalitet, stručnost, obrazovanje i poslovne veštine menadžera u sistemu upravljanja fudbalskim klubom predstavljaju značajnu odrednicu poslovne i sportske uspešnosti fudbalskih kolektiva. U ovom kontekstu poseban segment predstavlja komparativna analiza poslovanja srpskih fudbalskih klubova: FK Crvene zvezde, FK Partizana i FK Vojvodine u odnosu na vodeće evropske klubove. Kako da domaći klubovi izaberu strategiju i model menadžmenta, odnosno koliko su postojeći modeli primenjivi u srpskom fudbalu i na koji način je menadžment srpskih klubova deo modernog menadžmenta i upravljanja evropskog fudbala.

Koristeći evropsku praksu, načine poslovanja, vlasničku strukturu i organizaciju najuspešnijih fudbalskih klubova Evrope, koji su bili predmet ovog istraživanja pokušalo se naći rešenje za prevazilaženje aktuelnih problema srpskih klubova koji se prvenstveno ogledaju u svojevrsnoj poslovnoj krizi, a time i krizi visokih sportskih rezultata (evropskog nivoa).

H₁: U najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima egzistiraju različiti modeli upravljanja.

Postavljena hipoteza nije potvrđena, jer kod svih klubova (FC Barcelona, FC Munchester United, AC Milan, Bayern Munchen i Olympique de Marseille) je isti model upravljanja – funkcionalan model.

H₂: Finansijski inputi (prihodi) kao značajna odrednica poslovne uspešnosti determinisani su vrhunskim sportskim uspehom.

Postavljena hipoteza potvrđena je kod svih analiziranih klubova.

H₃: Sportski uspeh u najvećoj meri obezbeđuje rast prihoda fudbalskog kluba.

Postavljena hipoteza potvrđena je kod FC Bayern Munchen, AC Milan i FC Olympique de Marseille, a nije potvrđena kod FC Munchester United, dok je delimično potvrđena kod FC Barcelona.

H₄: Sportski uspeh, kao dominantni cilj svakog fudbalskog kluba, bez obzira na model upravljanja, predstavlja ekvivalent ulozenim finansijskim sredstvima.

Postavljena hipoteza **H₄** je potvrđena kod FC Bayern Munchen i FC Olimpique de Marseille, nije potvrđena kod FC Munchster United i AC Milan, dok je delimično potvrđena kod FC Barcelona.

H₅: Kvalitet, stručnost, obrazovanje i poslovne veštine menadžera u sistemu upravljanja fudbalskim klubom predstavljaju značajnu odrednicu poslovne i sportske uspešnosti fudbalskih kolektiva.

Hipoteza **H₅** je potvrđena kod FC Barcelona, AC Milan, FC Bayern Munchen i FC Olimpique de Marseille, dok kod FC Munchester United biznis model upravljanja kluba je odvojen zbog načina na koji korporativno posluje. Sportski deo - fudbalski nije u direktnoj korelaciji sa postavljenom poslovnom strategijom.

Hipoteza **H₆**: Moguće je kreirati model upravljanja fudbalskim klubom koji bi bio aplikativan u okruženju srpskog fudbalskog sporta.

Iako je fudbal najpopularniji sport u Srbiji, teško je odrediti njegove finansijske i poslovne parametre. S vremena na vreme se objave podaci poreske uprave o dugovanjima ili blokadama, na primer da je FK Partizan na listi velikih poreskih dužnika, ili da je FK Crvena zvezda u blokadi.

Ako posmatramo uticaj države, administracije ili lokalnih organa na mesto i ulogu fudbalskih kolektiva, jasno se primećuje snažan, skriveni, a ponekad i otvoreni uticaj. Dok je u evropskim zemljama taj odnos recipročan i pre svega usmeren na pomoć u unapređenju društvenih odnosa i lokalne zajednice, u slučaju srpskog fudbala najčešće je reč o direktnom učešću u donošenju odluka (obično su političari članovi UO ili najuticajniji donosioci odluka), finansijskoj pomoći ili vanfudbalskim uticajima na sporstke rezultate.

Donesen je zakon o sportu, ali proces privatizacije je još uvek na početku. U top ligi Srbije nastupa samo jedan privatni klub (FK Čukarički), koji je i jedini dobio licencu za evropska takmičenja u odnosu na ostalih 10 klubova (www.goal.com od 21.04.2015).

Interesne grupe su blisko povezane sa vodećim političarima ili centrima moći. Kao takvi su i članovi organa klubova (slučaj FK Crvene zvezda, FK Partizan kao i ostali klubovi u Srbiji su najbolji primer). Razlika između navedenih i interesnih grupa u vodećim evropskim klubovima je pre svega što ovi drugi daju, ili obezbeđuju sopstveni novac za investicije u klubove. U srpskom fudbalu reč je o klasičnoj potrošnji tuđih sredstava, najčešće državnih. Iako su u novije vreme na čelu klubova uspešni privatnici, i dalje vodeću reč imaju oni koji dolaze iz političkih ili državnih krugova. Slučaj uspešnog privatnog kluba kao što je FK Čukarički je potpuno odudaranje od prakse.

Dok su medijska prava primarni izvor prihoda evropskih klubova, u Srbiji ona su minorna. Finansijski izveštaj FK Crvena zvezda iz 2013. godine govori o tome da je klub od TV prava prihodovao 50.885,26 evra ili 0,32%. Od prodaje ulaznica 694.023,76 evra, odnosno 4,43%. Tu dolazimo na glavno pitanje - šta je osnovni izvor prihoda srpskih klubova? U slučaju FK Crvena zvezda, od transfera igrača ostvareno je 5.720.511,50 evra ili 36,49%. Drugi, veći izvor je prihod od sponzora, reklama i donacija 7.319.291,95 evra ili 46,69% (slična je situacija i sa FK Partizanom i FK Vojvodinom). Na prvi pogled, ovaj drugi izvor prihoda liči na strukturu prihoda vodećih evropskih klubova, ali u stvarnosti su to zapravo donacije, pozajmice ili prava na vlasništva igrača (tzv. Third Party Ownership - TPO). Zapravo, pravo na vlasništvo igrača predstavlja glavni izvor prihoda vodećih srpskih klubova, što potvrđuje i izveštaj KPMG-a (*KPMG Project TPO, 2013.*) po kojem su klubovi istočne Evrope, a posebno klubovi u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Albaniji, Rumuniji, Mađarskoj i Sloveniji dostigli zabrinjavajući nivo TPO vlasništva do čak 70%.

U klubovima igrači imaju ugovore, ali plate ne dobijaju ili potpisuju oprost dugova prilikom transfera ili odlaganje kroz dogovore o odloženom plaćanju. Egzistencijalno ugrožavanje igrača ide i dalje, jer nedostatak plata, znači i neplaćanje osiguranja, zdravstvenih i ostalih obaveza (penziona itd).

Vodeći srpski klubovi ne objavljuju kompletne izveštaje (što je uobičajena praksa i obaveza svih evropskih klubova u najkvalitetnijim ligama), već samo one za koje su zakonski obavezni (godišnji izveštaj dostupan kroz APR).

Kao vodeći ljudi, u srpskim klubovima su bivši fudbaleri, bez odgovarajućih stručnih, menadžerskih, a pre bi rekli i poslovnih kvalifikacija. Sem toga, što su iz fudbalskog ambijenta, ili su bivše zvezde klubova, odnosno reprezentativci, stručne kvalifikacije nisu na prvom mestu. Vodeći menadžeri, direktori najboljih evropskih klubova dolaze iz poslovnih uspešnih sredina, iz biznisa, a ne iz sporta ili fudbala. U Srbiji, fudbal je prva i osnovna kvalifikacija za menadžment klubova, a druga je politička povezanost. To važi i za predsednike klubova.

Posebna tema je uticaj navijača. Dok su u vodećim evropskim klubovima navijači poštovani, deo su organizacije u opštem smislu i vrlo značajni faktor ukupne medijske slike uspešnih klubova, u Srbiji, navijači su često i vrlo uticajan i značajan faktor u donošenju odluka. Primer FK Crvena zvezda i nešto manje FK Partizan, je pravi primer.

Može se konstatovati da osnovni elementi sportskog menadžmenta u srpskim fudbalskim klubovima, pored brojnih nedostataka i uočenih slabosti, egzistiraju u relativno prihvatljivoj formi, ali su oni vrlo daleko od modernog, evropskog načina funkcionisanja, moglo bi se reći da samo "liče" i imaju iste nazive. Zbog toga odgovor na postavljenu hipotezu - da je moguće kreirati model upravljanja fudbalskim klubom koji bi bio aplikativan u okruženju srpskog fudbalskog sporta i korespodentan sa evropskim modelom uspešnih klubova, može da ostane samo u domenu teorijskih razmatranja i spekulacija. Aplikativnost bilo kakvog teorijskog modela "evropskog formata" u sadašnjem stanju i okruženju srpskog fudbala gotovo da je nemoguće.

Nedostatak uporedivih podataka, kvalitet objavljenih informacija, uticaj sredine i politike, netransparentno poslovanje i komunikacija, loše finansijsko stanje, stručni rad, vlasnička struktura, loša infrastruktura itd., samo su neki od faktora koji ozbiljno utiču na razvoj srpskog fudbala, te onemogućavaju jasno uporedivo i modelski prihvatljivo pozicioniranje elemenata kojima bi se definisao jasan model i bio korespodentan sa evropskim modelom uspešnih fudbalskih klubova. Pre svega, je to uzrokovano faktorima koji se odnose na: nerešenu vlasničku strukturu, snažan spolji uticaj van strukture kluba (misli se pre svega na politički uticaj koji deluje i ekonomski, u smislu finansiranja i sponzorisavanja), nedovoljno profilisan i stručno osposobljen menadžment (nedostatak kvalifikovanih sportskih i poslovnih menadžera) i socijalni pritisak (naročito navijačkih grupa koje imaju uticaj, ne samo na formiranje pozitivne navijačke

atmosfera, već su često i vrlo važan faktor ekonomskog uticaja – u prodaji igrači, finansiranju njihovih aktivnosti, vođenje politike kluba, promene trenera, a često i menadžmenta kluba, itd).

Najlakše je preslikati ili prepisati jedan ili neki od modela moderne organizacije fudbalskog kluba Evrope. Pitanje koje se postavlja je, njihova primena i uspešna realizacija postavljenih planova u odnosu na mikro i makro okruženje. Sami klubovi se često ponašaju tako da isključivo traže finansijska sredstva kojima će samostalno upravljati, dok moderan način funkcionisanja sporta zahteva uzajamnu interakciju između komercijalnih partnera, klubova i medija pre svega u domenu transparentnosti poslovanja i investicija. Odsustvo menadžerskih veština samih upravljačkih struktura u klubovima otežava izradu i sporvođenje kvalitetnih biznis planova kluba.

7. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje predstavlja evaluaciju trenutnog stanja i kvaliteta menadžmenta u evropskim i srpskim fudbalskim klubovima na osnovu analiziranja reprezentativnih uzoraka, pet fudbalskih klubova iz pet različitih evropskih fudbalskih liga, iz pet razvijenih fudbalskih zemalja i tri najuspešnija srpska fudbalska kluba. Uzimajući u obzir metode koje su se koristile i s obzirom na predmet i ciljeve istraživanja omogućeno je izvođenje zaključaka na realnim osnovama.

Utvrđeno je da su glavni izvori finansiranja evropskih klubova prihodi od prodaje TV prava, prihodi od prodaje ulaznica na stadionu i prihodi od komercijalnih aktivnosti (sponzorstva, oglašavanja, prodaju rekvizita, suvenira, prihodi vezani za stadion ili drugu imovinu klubova itd.).

Prihod od prodaje TV prava verovatno je najvažniji izvor finansiranja za profesionalne fudbalske klubove. Skoro polovinu prihoda fudbalski klubova FC Barcelona i AC Milan ostvaruju prodajom TV prava. Vrhunski fudbalski klubovi uživaju veliku popularnost na globalnom nivou, gde je očigledno da se preko njih ostvaruju veliki prihodi. Naravno, činjenica je da vrhunske fudbalske predstave u kvalitetnom takmičenju, gde je prisutan visok profesionalni nivo sporta, izazivaju i veliku pažnju javnosti, te kao takve su veoma interesantne za medijske TV kuće. To izaziva zainteresovanost velikih kompanija da se reklamiraju na događajima koja prate veliki broj svetske populacije (Coca-Cola je sponzor na svim najvećim sportskim manifestacijama, Heineken je sponzor Evropske lige šampiona). Prisutnost reklama na fudbalskim stadionima je veoma velika, u pauzama najgledanijih fudbalskih utakmica, u udarnim terminima gledanosti prikazuju se reklamni spotovi velikih kompanija koje su ujedno i sponzori tih takmičenja.

Prihodi od prodaje TV prava iz godine u godine se povećavaju, što je prikazano kako u teorijskom, tako i u praktičnom delu rada.

Što se tiče prihoda od prodaje ulaznica, koji su prikazani u radu, kako u teorijskom, tako i u praktičnom delu, vidi se da zauzimaju drugo mesto po visini prihoda. Moderni stadioni sa velikim kapacitetom broja gledalaca, pogotovo u klubovima koji su bili predmet analize, su bez obzira na vrstu takmičenja po pravilu

ispunjeni do poslednjeg mesta. Ovi klubovi naročito vode računa da imaju što više mesta za VIP gledaoce, čiji je komfor na vrlo visokom nivou, a uz to, te ulaznice imaju mnogo veću cenu. Fudbalski stadioni nisu izvor zarade samo kada su u pitanju odigravanje utakmica, oni predstavljaju ozbiljan izvor prihoda i kroz druge vidove komercijalizacije, tako npr. FC Barcelona izdaje svoj stadion gde je dnevna cena zakupa i do 40,000 evra.

Stadioni, sportski muzeji na stadionima, kao i specijalizovane prodavnice suvenira sa brendiranim proizvodima kluba, a u cilju reklamiranja svog kluba, ostvaruju visoke prihode. Prilikom velikih transfera igrača, samo prodajom brendiranog dresa sa imenom i brojem igrača, u roku od mesec dana donese veoma značajan prihod klubu. Pored toga, turističke posete zemljama i gradovima analizirajućih klubova, fudbalski stadioni su jedno od atraktivnijih lokacija za obilazak, gde turisti obavezno, uz plaćanje nadoknade za obilazak stadiona, kupuju i veliki broj reklamnih rekvizita i suvenira kluba, što takođe predstavlja značajan prihod, a ujedno se širii popularizacija kluba. Praksa je da klubovi posle kupovine velikih fudbalskih asova ugovaraju turneje u najmnogoljudnije zemlje, kao što su Kina i Japan, gde uz veliku novčanu nadoknadu igraju utakmice u tim zemljama i tom prilikom prodaju izuzetno veliki broj fudbalskih dresova. To su veliki prihodi ne samo za klub, već i za robnu marku sportske opreme u kojoj klub nastupa.

Analizom se utvrdilo da su ova tri načina ostvarivanja prihoda predstavljala osnovu bruto prihoda analizirajućih klubova. U periodu analize kroz pet sezona, klubovi su ostvarili bruto dobit od 6 milijardi i 770,3 miliona evra. Sasvim druge vrednosti se dobijaju, a što se u analizi i prikazalo, da se posle obaveza klubova oko isplata plata, ugovornih obaveza, troškova takmičenja, održavanja klubskih objekata, a naravno posle oporezivanja svih prihoda, poslovanje kluba dobija sasvim drugu dimenziju. Klubovi su poslovali negativno sa velikim gubicima. Prikazano je da su klubovi u analizirajućem periodu od pet sezona poslovali sa gubicima od 1 milijardu 242,37 miliona evra. Visoke plate, ugovorne obaveze, troškovi takmičenja kao i drugi rashodi su veoma visoki. Klubovi se utrkuju ko će dati veću platu i time kupiti vrhunske igrače, do te mere da plate igrača dostižu astronomske cifre, a sve zarad ostvarivanja što boljih sportskih rezultata.

Zanimljivo je da je 56% najvećih evropskih fudbalskih klubova u sezoni 2010/2011 prikazalo minus u poslovanju, tako da je nesolventnost fudbalskih klubova endemski problem evropskih klubova. Pomoć nude bogati vlasnici, koji ne žale sredstva da bi postigli što bolju poziciju na tabeli u takmičenju, što jedan fudbalski klub vodi u još veću finansijsku krizu.

Zbog ozbiljne opasnosti od finansijske nestabilnosti, UEFA je uvela program Finansijskog Fer Pleja (FFP) kao set mera koji u periodu od četiri godine mora da obezbedi finansijsku stabilnost kluba, a sve zarad regularnosti takmičenja.

U radu je prikazano da su klubovi na polju transfera dosta ulagali finansijskih sredstava na dovođenje kvalitetnih igrača kao i trenera. U analizirajućem periodu (2007/08, 2008/09, 2009/10, 2010/11, 2011/12) klubovi su potrošili na dovođenje igrača iznos od 528,91 miliona evra. Analizom se utvrdilo da su u istom tom periodu osvojili ukupno 42 takmičenja, što domaćih, što evropskih. Kada uporedimo iznos uložениh sredstava za transfere igrača sa brojem osvojenih takmičenja, dobijamo iznos od 12,59 miliona evra kao cenu svake osvojene titule.

Na ostvareni sportski uspeh utiču niz drugih okolnosti, kao što su forma ekipe, jačina konkurentskih timova, sportska sreća, pozitivna atmosfera u klubu i drugi faktori. Takođe, veoma bitan faktor je i struktura, način i kvalitet rada menadžmenta klubova koji sa svojim znanjem, iskustvom i aktivnostima planira, predviđa, organizuje, kadruje, rukovodi i kontroliše rad jednog kluba.

Analizom strukture menadžmenta posmatranih fudbalskih klubova može se videti da ga sačinjavaju: bivši igrači (45%), sportski menadžeri (13%), ekonomisti (18%), pravnici (10%), lekari (9%) profesori sporta (3%), pedagozi (1%) i sociolozi (1%).

Iz urađenih analiza može se videti da je zastupljenost sportskih menadžera veoma mala (13%). Većinu zaposlenih u menadžmentu kluba čine bivši igrači. Mnogi autori u svojim istraživanjima su dokazali da ne postoji pravilo da dobar igrač mora biti i dobar trener, menadžer niti mu to može biti prednost u obavljanju menadžerskih i trenerskih aktivnosti. Bivši igrači, da li zbog velike zauzetosti u obavljanju aktivne fudbalske karijere nisu mogli, ili nisu želeli da se obrazuju, jer po pravilu, bivši igrači nisu zainteresovani za učenje i ulaganje u sopstveni napredak. Nakon završetka aktivne fudbalske karijere, tako reći "iz kopački" postaju fudbalski menadžeri, treneri, gde bez

dovoljnog teorijskog, pa i praktičnog znanja iz oblasti menadžmenta dolaze u situaciju da vode fudbalske klubove u kojima se ostvaruju veliki profiti.

Vrlo često se dešava, upravo zbog nedostatka znanja i iskustva, da karijera novog menadžera (bivšeg igrača) traje kratko. Izgovor se traži u činjenici da su ga izabrali na tradicionalan način, pa je na isti način i izgubio posao. Najčešći profil fudbalskog menadžera u evropskim klubovima je: belac, konzervativnog ponašanja i frizure, starosti između 35-60 godina, i naravno da je bivši uspešan fudbaler. Pravilo je da se u velikim kompanijama koje imaju sličnosti sa poznatim fudbalskim klubovima, bar u visini finansijskog prometa, izbor menadžera traje najmanje između 4-6 meseci, a u fudbalskom klubu ta odluka se donese za nekoliko dana, u najboljem slučaju za nekoliko nedelja.

Analizirajući strukturu menadžmenta evropskih klubova uočeno je da je najviše sportskih menadžera bilo u fudbalskom klubu Manchester United što se i odrazilo na uspešnost sportskih i poslovnih rezultata.

Neizbežno pitanje koje se postavlja je mesto i uloga srpskih klubova u Evropi i modernom fudbalu sa aspekta menadžmenta i upravljanja. Posmatrajući organizacionu strukturu, srpski klubovi imaju isti model organizacije: skupštinu kluba, upravni odbor, sportskog direktora, administraciju i sportski deo kluba (prvi tim i omladinski pogon). Nažalost, stanje i način na koji su srpski klubovi funkcionišu predstavlja ozbiljnu prepreku za kvalitetnu analizu i upoređenje sa vodećim evropskim klubovima. Koristeći uporednu analizu po modelu Polonskog, napravljeno je upoređenje samo nekih osnovnih elemenata funkcionisanja.

Analizom je utvrđeno da je u evropskim fudbalskim klubovima prisutan funkcionalni organizacioni model, bez obzira na vlasničku strukturu kluba. U srpskom fudbalu takođe je prisutan funkcionalni model organizovanja, ipak je potrebno naglasiti da u organizaciji fudbalskog kluba postoje i odnosi i model organizacije koji u sebi sadrži puno toga što se može definisati kao neformalna organizaciona struktura.

Uspeh kluba mora biti u rukama obrazovanih i stručnih osoba, jer fudbal nije samo igra već i ozbiljan i veliki biznis. Idealno bi bilo da se igrači koji pokazuju afinitet i želju, da po završetku svoje aktivne sportske karijere (profesionalni fudbaler) usmere na edukaciju i sticanje potrebnog znanja iz sfere menadžerstva. Jedan od ciljeva menadžerskog tima svakog ozbiljnog fudbalskog kluba bi svakako trebalo da bude

usmeravanje, motivisanje i priprema igrača koji su na zalasku karijere ka budućoj profesiji sportskog menadžera.

LITERATURA

1. A.T. Kearney, (2003). *Playing for profits, Winning strategies for football in Evrope and around the globe*, AT Kearney.
2. A.T. Kearney, (2004). *Winning Strategies for Football in Evrope and around the Globe Playing for Profits*, AT Kearney.
3. A.T.Kearney, (2014). *Winning in The Business of Sport*, AT Kearney.
4. Adizes, I. & Zukin, P. (1997). *Management Approach to Health Planning in Developingcountries*. Philadelphia: Health Care Management Review.
5. Adizes, I. (1999). *Managing the Performing arts organization*. Santa Monica: Founding Principles in the Managment of the Arts.The Adizes Institute.
6. Allen, D. & Eguia, R. (2008). *FC Barcelona: Changing the rules of the game*. Madrid: IE Barcelona Business School.
7. Anastasovski, I. & Nanev, L. (2011). *Sport i pravo*. Skoplje: Fakultet za fizičku kulturu, Fleksograf.
8. Anastasovski, I. (2014). *Društveni odnosi i podela sporta*. Preuzeto 13.02.2015. sa sajta <http://savremenisport.com/teorija-sporta/drustvo-i-sport/2/91/> drustveni-odnosi-i-podela-sporta.
9. Andreff ,W., Szymanski, S. & Nys, J. F. (2006).*Handbook on the Economics of Sport, Central government and sport*. Edward Elgar Publishing Limited.
10. Babić, M. & Stavrić, B. (1996). *Menadžment-koncept i proces*. Beograd: MB centar.
11. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menagement ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
12. Barjaktarović, J. (2004). *Tajne uspeha u sportu (psihološka priprema)*. Sarajevo: Prosperitet.
13. Bartoluci, M. (1997). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umetnosti, Fakultet za fizičku kulturu.
14. Battle, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., Parkers, R. & Thorpe, A. (2011). *The untouchables-Football Money League*. Manchester: Sports Busines Group at Deloite.
15. Battle, R., Bridge, T., Bull, A., Hanson, C., Taylor, R. & Thorpe, A. (2012). *Fan Power -Football Money League*.Manchester: Sports Busines Group at Deloite.

16. Bedeian, A.G. & Glueck, W.F. (1983). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
17. Beech, J. & Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: Prentice Hall, Financial Times, Mate d.o.o.
18. Benus, W. & Nanus, B. (1985.) *Leaders*. New York: Harper and Row Publishers.
19. Birman, K. (2011). *Fudbalska matrica*. Beograd: Laguna.
20. Bjelica, S. (2000). *Sociologija sporta*. Novi Sad: Viša škola za sportske trenere.
21. Bjelajac, S. (2006). *Sport i društvo*. Split: Fakultet prirodoslovno matematičkih znanosti i kineziologije.
22. Bogatinovski, Z. (2012). *Globalizacija i savremeni sport*. Preuzeto 29.09.2014. sa sajta <http://www.nspm.rs/kulturna-politika/globalizacija-i-savremeni-sport.html?alphabet=1>.
23. Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C. & Thorpe, A. (2013). *Captains of industry- Football Money League*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.
24. Camp, R. (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. New Jersey:Productivity Press.
25. Certo, S.C. & Certo, T.S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.d.o.o.
26. Collier, P. & Roux, N. (1997). Sport Management Ockupations in Evrope (report from 7 countries), *Evropean Network of Sport Sciences in Higher Education, Evropean Observatoire for Sport Employment (EOSE)*. Programme SOCRATES (DGXXII).
27. Deloitte *Money Football League*, (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). Preuzeto 28.01.2015. sa sajta <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
28. De Sensi, J.T, Kelley, D.R., Blanton, M.D. & Beitel, P.A. (1990). Sport managemant curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach.*Journal of sport management*, 4 (1), pp 31-58, Univerziteta Tenesi Noksvil.
29. De Waal, A. (2014). *The High Performance Soccer Club*. Maastricht: University School of Business and Economics.

30. Dietl, H. & Weingartner, C. (2011). *The Effect of Professional Football Clubs Legal Structure on Sponsoring Revenue*. Zurich: Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich.
31. Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the European football industry. *Evropean Sport Management Quarterly*, 11(5), 495-523.
32. Djulijanoti, R. (2008). *Sport-kritička sociologija*. Beograd: Clio.
33. Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment, ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: ASEE Books.
34. Dunderović, R. (1995). Metodološki pristup proučavanja psihosocijalnih aspekata u sportu. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 98.
35. Džeba, K. & Serdarušić, M. (1995). *Sport i novac*. Zagreb: Gopal d.o.o.
36. Đorđević, B. (1995). *Osnove menadžmenta*. Niš: Agencija List.
37. Đorđević, B. (2000). *Zašto je liderstvo umetnost*. Niš: Ekonomika.
38. *Evropean Commision White papers on Sport* (2005). The EU & Sport Matching Expetations, Brussels. Preuzeto 18.04.2015. sa sajta http://evropa.eu/rapid/press-release_MEMO-07-290_en.htm?locale=en.
39. *Evropean Commision White papers on Sport* (2006). The EU & Sport Matching Expetations, Brussels. Preuzeto 18.04.2015. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EUasiat/Finnish_EU_Presidency_2006/liitteet/Ministerial_Conclusions_28_11_2006.
40. Fitzroy, F., Acs, Z. & Gerlowski, D. (2007). *Menadžment i ekonomika organizacije*. Podgorica: Cid.
41. Forni, D. (2006). *Sportovi*. Beograd: Kreativni centar.
42. Frank, E. (2014). *Financial Fair Play in Evropean Club Football – What is it all about?*. Zurich: University of Zurich, Department of Business Administration Plattenstrasse.
43. Galeano, E. (2004). *Fudbal*. Beograd: Beopolis.
44. Garcia, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communications*.4, 284.
45. Gardiner, S. & Welch, R. (2011). Bosman-There and Back Again: the Legitimacy of Playing Quotas under Evropean Union Sports Policy. *Evropean Law Journal*, 17(6), 828-849.

46. Greenley, G. (1989). *Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
47. Hamel, G. (2009). *Budućnost menadžmenta*. Zagreb: Mate d.o.o.
48. Houlihan, A., Parkes, R., Hawkins, M., Hearne, S., Ahton-Jones, A., & Schmick, C. (2009). *Lost in translation- Football Money League*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.
49. Ilić, J. (2014). *Definicija i zadaci sportske psihologije*. Beograd: <http://savremenisport.com/teorija-sporta/sportska-psihologija/7/128/definicija-i-zadaci-sportske-psihologije>.
50. Janković, S., Momčilović, O., Miletić, L. & Janković, V. (2010). *Menadžment-vrememenadžera i biznisa*. Beograd: Admiral Books.
51. Jerkunica, A. (2011). *Obrazovanje sportskih menadžera*. Split: Visoka škola za menadžment i dizajn ASPIRO.
52. Johnson, G. & Scholes, K. (1988). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
53. Kase, K., Gomez, S., Uruttia, I. & Marti, C. (2000-2006). *Real Madrid – Barcelona Business Strategy vs Sport Strategy*. University of Navara IEAS Business school.
54. Kase, K., Hozos, I.U., Sanchis, C., M. & Breton, M. O. (2007). The proto – image of Real Madrid: implications for marketing and management. *International Journal of Sport and Sponsorship*, 8(3), 212-233.
55. Kesenne, S. (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports, An Analytical Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
56. Koković, D. (2004). *Sport i mediji*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
57. Koković, D. & Kuljić, R. (2009) *Društvo i sport*. Novi Sad: Old commerce.
58. Koković, D. (2010). *Društvo, nasilje i sport*. Novi Sad: Mediterran Publishing.
59. KPMG *Project TPO*. (2013). Preuzeto 12.10.2014. sa sajta <http://www.ecaevrope.com/Research/External%20Studies%20and%20Reports/KPMG%20TPO%20Report.pdf>.
60. Kuper, S. (2008) . *Fudbalom protiv neprijatelja*. Beograd: Samizdat B92.
61. Leković, B. (2003). *Principi menadžmenta*. Subotica: Ekonomski fakultet Subotica.
62. Luxbacher, A. J. (2012) *Fudbal-koraci do uspeha*, Beograd: Data status.
63. Malacko, J. & Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i telesnog odgoja.

64. Malacko, J. (2008). *Modelovanje strategijskog menadžmenta u sportu*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Univerzitet Braća Karić.
65. Maksimović, N. & Raič, A. (2012). *Sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
66. Marjanović, B. (2010). *Čarobnjaci lopte*. Beograd: Knjiga komerc.
67. Masterman, G. (2008). *Strateški menadžment sportskih događaja*. Beograd: Clio.
68. Mašić, B., & Pavičić, G. (2012). *Timovi i timski rad*. Doboj: Fakultet za ekonomiju i menadžment.
69. Mašić, B., Džunić, M. & Nešić, S. (2014). *Savremena teorija menadžmenta: Škole inovi pristupi*. Beograd: Data Status.
70. *Memoria, Fundacio FC Barcelona*. (2013/14). Preuzeto 03.03.2015. sa sajta http://media2.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/127/122/original/MEMORIA_FUNDACIO_CASTELLANO_2013_14_baixa.v1413902846.pdf
71. Mitrović, U. (2010). *Marketing sportske industrije*. Preuzeto 14.05.2015. sa <https://umitrovic.wordpress.com/2010/07/19/marketing-sportske-industrije/>
72. *Manchester United investor presentation*. (2014). Preuzeto 20.03.2015. sa sajta <http://www.thebusinessofsports.com/2014/08/19/manchester-united-investors-presentation/>
73. Nagy, I. (2012). *Financing Methods in Professional Football*. Budapest: Óbuda University, Népszínház.
74. Nešić, M. (2005). *Sport i menadžment*. Bačka Palanka: Društvo za nauku i stvaralaštvo „Logos“.
75. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
76. Nešić, M. & Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. Banja Luka: Panevropski Univerzitet.
77. Nešić, M., Fratić, F. & Srdić, V. (2013). Činioci uticaja na modelovanje procesa u sportu. *Sportske nauke i zdravlje*, 3(1), 64-73.
78. Nikolić, R. (2014). *SWOT analiza -Šta je to i kako se primenjuje*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu.
79. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
80. Nolan, R.L. & Croson, D.C. (1995). *Creative Destruction – A Six- Stage Process for Transforming the Organization*. Harvard Business School Press.

81. Novak, I. (2006) *Sportski marketing i industrija sporta*. Zagreb: Maling d.o.o.
82. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design*. Science Approach Yves Pigneur.
83. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Smith, A. (2010). *Business Model Generation*. Portland: Explane.
84. Paunović, P. Englezi potrošili 150 miliona evra. *Sport*, (01.02.2014.). str.42.
85. Pavičić, J. & Alfirević, N. (2002). Kako koristiti strateško upravljanje i marketing u planiranju novih poslova?. *Poslovni magazin*, 9, 27-31.
86. Polonsky, M.J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (3),29 – 46.
87. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Technics for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
88. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superiorPerformance*. New York: Free Press.
89. Pelević, B. (2012). *Menadžment sportskih događaja*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
90. Perić, D. (1994). *Operacionalizovanje istraživanja u fizičkoj kulturi*. Beograd: Fakultet za fizičku kulturu.
91. Perić, D. (2003). *Statistika primenjena u sportu i fizičkom vaspitanju*. Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
92. Perić, D. (2006). *Metodologija naučnih istraživanja*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
93. Petrović, M. (1993). *Menadžment, funkcije i procesi*. Beograd: FON.
94. Proso, M. (2011). *Osiguranje profesionalne odgovornosti u sportu*. Split: Zbornik radova pravnog fakulteta.
95. Radner, R. & Dutta P.K. (1999). Market Selection and the Profit-Maximizaio Hyothesis. *The Review of Econimc Studies*, 66, 768-798.
96. Radoš, J. (2010). *Filozofija sporta*. Sremski Karlovci: Kairos.
97. Raič, A. (1994). *Efektivni sportski menadžment*. Novi Sad: SIA.
98. Raič, A. (1999). Upravljanje sportom i obrazovanje sportskih menadžera. *Godišnjak FFK*, 5, 86-92.
99. Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D. & Richardson, D. (2009). *Organizational Structures and Working Practices in Elite Evropean Professional*

- Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains*. Cardiff:Research Institute for Sport and Exercise Sciences, Liverpool John Moores University, Liverpool, UK & **Cardiff School of Sport, University of Wales, European Sport Management Quarterly, Vol. 10, No 2, pp 165-187, April 2010
- 100.Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players Labor Market. *The Journal of Political Economy*, 64, 246-258.
- 101.Sajmon, R. (2010). *Fer pley- etika sporta*. Beograd: Službeni glasnik.
- 102.Salvi, S. & Savoreli, A. (2010). *Sve boje fudbala*. Beograd: Krug commerce.
- 103.Scaina, A. (1955). *Trattato del giuoco della palla*. Venice: Gabriele Giolito de Ferrari and broters.
- 104.Segić, S. (2004). *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*. Banja Luka: Centar za sport.
- 105.Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- 106.Skempler, G. (2007). *Sport i društvo – istorija, moć i kultura*. Beograd: Clio.
- 107.Sloane, J.P. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Clubs as a Utility Maximaser.*Scottish Journal of Political Economy*, 18, 121-146.
- 108.Sloane, J. P. (2006) . *The Evropean model of Sport*. Wales: Handbook on the Economics of Sport, pp 299-303, Edward Elgar Publishing Limited.
- 109.*Sport Management Program Review Protocol*. (1998). Preuzeto 18.12.2014. sa sajta <http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/>
- 110.Stojmirović, Lj., Stojmirović, S. & Stojković, A. (2010). *Osnovi menadžmenta*. Beograd: Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija.
- 111.*Strategija razvoj asporta u Republici Srbiji za period od 2009-2013*. Službeni glasnik R. Srbije br. 110/2008 od 02.12.2008. i 72/2011
- 112.*Strategija razvoja sporta u Republici Srbiji za period od 2014-2018*. Službeni glasnik R Srbije br. 1/2015
- 113.Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The Englist football industry: profit, performance and industries structure. *International review of Applied Economics*, 02, 11,135-153.
- 114.Szymanski, S. (2006). Goal!Profit Maximization and win maximization in football leagues, working papers 0621. *International Association of Sport*

- Economists & North American Association of Sports Economists*. Preuzeto 27.11.2014. sa sajta <https://ideas.repec.org/p/spe/wpaper/0621.html>.
115. Szymanski, S. (2012). *Insolvency in English professional football, Irrational exuberance or Negative Shocks*. Handbook on the Economics of professional Football, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
116. Šiljak, V. (2007). *Istorija sporta*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Univerziteta Braća Karić.
117. Škaro, D. (2012). *Management olimpijskih igara*. Zagreb: Mate d.o.o.
118. Škorić, M. (2014). *Komercijalizacija sporta*. Preuzeto 12.01.2015. sa sajta-
<http://savremenisport.com/teorija-sporta/osnove-sporta/1/15/komercijalizacija-sporta> .
119. Šurbatović, J. (2011). *Kategorizacijaspportova*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
120. Šurbatović, J. (2014a). *Menadžment u sportu*. Beograd: Data status.
121. Šurbatović, J. (2014). *Menadžment u sportu*. Beograd: Sport – nauka i praksa.
122. Teodosijević, R. (2008). *Strategijskimenadžment*. Subotica: Ekonomskifakultet.
123. Todić, M. Nevidljivi milioni. *Sporski žurnal*, (21.12.2013.). str. 13.
124. Tomić, D. (1993). *Uspostavljanje teorije sporta*. Beograd: SIA.
125. Tomić, M. (2006). *Osnovi sportske organizacije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
126. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*, Beograd: Data status.
127. Tomić, M. (2014). *Menadžment i marketing u sportu*. Preuzeto 12.01.2015. sa
<http://www.savremenisport.com/teorijasporta/sportskimarketing/9/253/menadzment-marketinga-u-sportu>.
128. Voich, D. & Wren, D. (1984). *Management, Proces, Structure and Behavior*. New York: Wiley.
129. Vujić, V. (2008). *Menadžment promena*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
130. Vujaklija, M. (1980). *Leksikon stranih reči*. Beograd: Prosveta.
131. *Winning in The Business of Sport*. (2014). Preuzeto 06.02.2015. sa sajta
<https://www.atkearney.com/communications-media-technology/winning-in-the-business-of-sports>.
132. *Zakon o sportu*. (2011). Službeni glasnik R Srbije br. 24/2011 i 99/2011.
133. Zečević, M., Simićević, V. & Simićević, Z. (1992). *Menadžment i finansije*. Beograd: Institut za internacionalni menadžment.

134. <http://www.acmilan.com/>
135. <http://as.com/>
136. <https://www.atkearney.com/>
137. <http://www.crvenazvezdafk.com/>
138. <http://elmundo.es/>
139. <http://deloitte.com/>
140. <http://dailymail.co.uk/>
141. <http://footballclubdemarseille.fr/>
142. <http://fcbarcelona.com/>
143. <http://fcbayern.telekom.de/>
144. <http://www.fkvojvodina.rs/>
145. <http://francefootball.fr/>
146. <http://forbes.com/>
147. <http://foundation.fcbarcelona.com>
148. <http://www.goal.com>
149. <http://kicker.de/>
150. <http://marca.com/>
151. <http://manutd.com/>
152. <http://om.net/>
153. <http://savremeni.sport.com>
154. <https://sh.wikipedia.org>
155. <http://soccerbase.com>
156. <http://sportingintelligence.com/>
157. <http://www.sportspromedia.com>
158. <http://www.sr.partizan.rs/>
159. <http://www.tanjug.rs/>
160. <http://thetimes.co.uk/>
161. <http://www.thebusinessofsports.com>
162. <http://transfermarkt.de/>
163. <http://tuttosport.com/>
164. <http://www.worldfootball.net>
165. <http://www.wsj.com>

PRILOG – Tabele, šeme i grafikoni

Tabela br. 1 - Prikaz deset najskupljih transfera u 2013.god.	41
Tabela br. 2 - Pet najvećih transfera u toku zime 2013/2014 godine	42
Tabela br. 3 - Struktura prihoda FC Barcelona u periodu od 2003-2012.god.	59
Tabela br. 4 - Menadžment FC Barcelona	123
Tabela br. 5 - Struktura menadžmenta FC Barcelona	123
Tabela br. 6 – Bilans poslovanja u periodu od pet sezona FC Barcelona	126
Tabela br. 7 – Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08	129
Tabela br. 8 – Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/2009	129
Tabela br. 9 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/2010	130
Tabela br. 10 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11	130
Tabela br. 11- Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12	131
Tabela br. 12 - Ostvareni transferi u period od pet sezona (u mil eura)	132
Tabela br. 13 - Menadžment fudbalskog kluba Manchester United u mil.eura	145
Tabela br. 14 - Struktura menadžmenta Manchester United	145
Tabela br. 15 - Bilans poslovanja FC Manchester United u periodu od pet sezona	149
Tabela br. 16 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08	152
Tabela br. 17 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09	152
Tabela br. 18 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10	153
Tabela br. 19. - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11	154
Tabela br. 20 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12	154
Tabela br 21 -Ostvareni transferi u analiziranom periodu od pet sezona	155
Tabela br. 22 – Struktura menadžmenta AC Milan	168
Tabela br. 23 - Struktura menadžmenta AC Milan	169

Tabela br. 24 - Ostvareni prihodi u analizirajućem periodu (u mil.eura)	172
Tabela br. 25 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08	174
Tabela br. 26 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09	175
Tabela br. 27 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10	175
Tabela br. 28 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11	176
Tabela br. 29 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12	176
Tabela br. 30 - Ostvareni transferi u periodu od pet sezona (u mil.eura)	177
Tabela br. 31 - Menadžment FC Bayern Munchen	190
Tabela br. 32 - Struktura menadžmenta FC Bayern Munchen	192
Tabela br. 33 - Bilans poslovanja u periodu od pet sezona FC Bayern Munchen	194
Tabela br. 34 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08	197
Tabela br. 35 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09	197
Tabela br. 36 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/10	198
Tabela br. 37 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/11	198
Tabela br. 38 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12	199
Tabela br. 39 - Ostvareni transferi u posmatranom periodu(u milionima eura)	199
Tabela br. 40 - Struktura menadžmenta Olympique de Marseille	210
Tabela br. 41 - Struktura kluba Olympique de Marseille	211
Tabela br. 42 – Bilans poslovanja Olympique de Marseille u	213
Tabela br. 43 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2007/08	215
Tabela br. 44 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2008/09	216
Tabela br. 45 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2009/2010	216
Tabela br. 46 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2010/2011	217
Tabela br. 47 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012	218
Tabela br. 48 - Ostvareni transferi u posmatranom periodu	218
Tabela br. 49 - Menadžment FK Crvena Zvezda	229
Tabela br. 50 - Struktura menadžmenta FK Crvena Zvezda	229

Tabela br. 51 - Ostvareni prihodi u period od tri sezoneu FK Crvena zvezda	233
Tabela br. 52 Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012	234
Tabela br. 53 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013	235
Tabela br. 54 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014	235
Tabela br. 55 - Ostvareni transferi u period od tri sezone	236
Tabela br. 56 - Menadžment FK Partizan	240
Tabela br. 57 - Struktura menadžmenta FK Partizan	241
Tabela br. 58 - Ostvareni prihodi u period od tri sezone FK Partizan	244
Tabela br. 59 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/2012	245
Tabela br. 60 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013	246
Tabela br. 61 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014	246
Tabela br. 62 - Ostvareni transferi u periodu od tri sezone	247
Tabela br. 63 - Menadžment FK Vojvodina	251
Tabela br. 64 - Struktura menadžmenta FK Vojvodina	252
Tabela br. 65 - Ostvareni prihodi u period od tri sezone FK Vojvodina	254
Tabela br. 66 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2011/12	256
Tabela br. 67 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2012/2013	256
Tabela br. 68 - Ostvareni sportski uspeh u sezoni 2013/2014	256
Tabela br. 69 - Ostvareni transferi u period od tri sezone	256
Tabela br. 70 - Ukupno ostvareni promet	260
Tabela br. 71 - Ostvareni neto prihodi	261
Tabela br. 72 - Izvori prihoda	262
Tabela br. 73 - Struktura menadžmenta fudbalskih klubova	264
Tabela br. 74 - Odnos uložениh sredstava i sportskog uspeha	265

Šeme

Šema br. 1 - Faze razvoja fudbalskih klubova	53
Šema br. 2 - Porterov lanac vrednosti	104
Šema br. 3 - Porterova matrica konkurentnosti	106
Šema br. 4 - Canvas bussines model	109
Šema br, 5 - Model organizacije FK Barselona 2014/15	125
Šema br. 6 - PEST analiza - FC BARCELONA - prilagodio autor	134
Šema br. 7 - SWOT Analiza FK Barcelona - prilagodio autor	137
Šema br. 8 - Porterova matrica konkurentnosti - FK Barcelona	137
Šema br. 9 - Porterov lanac vrednosti - FK Barcelona-prilagodio autor	140
Šema br. 10 - Canvas model - FC Barcelona-prilagodio autor	142
Šema br. 11 - Model organizacije Manchester United 2014/15	148
Šema br. 12 - PEST analiza - Manchester United-prilagodio autor	157
Šema br. 13 - SWOT analiza - Manchester United-prilagodio autor	160
Šema br 14 - Porterova matrica konkurentnosti - Manchester United	160
Šema br. 15 -Porterov lanac vrednosti - Manchester United - prilagodio autor	163
Šema br. 16 - Canvas model - Manchester United-prilagodio autor	165
Šema br. 17 - Model organizacije AC Milan 2014/15	171
Šema br. 18 - PEST analiza - AC Milan-prilagodio autor	180
Šema br. 19 - SWOT analiza - AC Milan-prilagodio autor	183
Šema br. 20 - Porterova matrica konkurentnosti - AC Milan	184
Šema br. 21 - Porterov lanac vrednosti - AC Milan - prilagodio autor	186
Šema br. 22 - Canvas model - AC Milan - prilagodio autor	188
Šema br. 23 - Model organizacije Bayern Munchen 2014/2015	193
Šema br. 24 - PEST analiza - Bayern Munchen - prilagodio autor	201
Šema br. 25 - SWOT analiza - Bayern Munchen - prilagodio autor	203

Šema br. 26 - Porterova matrica konkurentnosti - Bayern Munchen	204
Šema br. 27 - Porterov lanac vrednosti - Bayern Munchen-prilagodio autor	205
Šema br. 28 - Canvas model - Bayern Munchen-prilagodio autor	209
Šema br. 29 - Model organizacije Olimpique de Marseille 2014/2015	212
Šema br. 30 - PEST analiza - Olympique de Marseille - prilagodio autor	220
Šema br. 31- SWOT analiza - Olympique de Marseille - prilagodio autor	222
Šema br. 32 - Porterova matrica konkurentnosti - Olympique de Marseille	223
Šema br. 33 - Porterov lanac vrednosti - Olympique de Marseille-prilagodio autor	225
Šema br. 34 - Canvas model - Olympique de Marseille-prilagodio autor	227
Šema br. 35 - Organizaciona strukturu FK Crvena zvezda do 2010	231
Šema br. 36 - PEST analiza - FK Crvena zvezda - prilagodio autor	237
Šema br. 37 - SWOT analiza – Crvena zvezda - prilagodio autor	239
Šema br. 38 - Organizaciona struktura FK Partizan	242
Šema br. 39 - PEST analiza - FK Partizan - prilagodio autor	248
Šema br. 40 - SWOT analiza - FK Partizan - prilagodio autor	250
Šema br. 41 - Organizaciona strukturu FK Vojvodina 2015	253
Šema br. 42 - PEST analiza - FK Vojvodina - prilagodio autor	258
Šema br. 43 - SWOT analiza - Vojvodina - prilagodio autor	259
Šema br. 44 - Model organizacije fudbalskog kluba -prilagodio autor	269
Šema br. 45 - Model organizacije fudbalskog kluba u Srbiji -prilagodio autor	272
Šema br. 46 - BENCHMARK ANALIZA - prilagodio autor	275
Šema br. 47 - Uporedna analiza po modelu Polonskog srpskih i evropskih klubova	280

Grafikoni

Grafikon br. 1 - Struktura prihoda FC Barcelona	59
Grafikon br. 2 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FC Barcelona	124
Grafikon br. 3 - Promet poslovanja kluba FC Barcelona	127
Grafikon br. 4 - Dobit nakon oporezivanja FC Barcelona	128
Grafikon br. 5 - Odnos uložениh sredstava i osvojenih trofeja	132
Grafikon br. 6 - Odnos strukture menadžmenta Manchester United	146
Grafikon br. 7 - Bilans poslovanja Manchester United	150
Grafikon br. 8 - Dobit nakon oporezivanja u analiziranom periodu	151
Grafikon br. 9 - Odnos uložениh sredstava i ostvarenog uspeha	155
Grafikon br. 10 - Odnos zaposlenih menadžmenta AC Milan	170
Grafikon br. 11 - Ukupan ostvareni promet AC Milan	173
Grafikon br.12 - Dobit nakon oporezivanja AC Milan	173
Grafikon br. 13 - Odnos uložениh sredstava i ostvarenog uspeha	178
Grafikon br. 14 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FC Bayern Munchen	192
Grafikon br. 15 - Promet poslovanja kluba FC Bayern Munchen	195
Grafikon br. 16 - Dobit nakon oporezivanja FC Bayern Munchen	196
Grafikon br. 17 - Odnos uložениh sredstava i sportskog uspeha	200
Grafikon br. 18 - Odnos zaposlenih u fudbalskom klubu Olympique de Marseille	211
Grafikon br. 19 - Promet poslovanja kluba Olympique de Marseille	214
Grafikon br. 20 - Neto dobit u posmatranom periodu	214
Grafikon br. 21 - Odnos uložениh sredstava i ostvarenog sportskog uspeha	219
Grafikon br. 22 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Crvena zvezda	230
Grafikon br. 23 - Bilans poslovanja kluba (prihod) FK Crvena zvezda	233
Grafikon br. 24 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba u tri sezone	234
Grafikon br. 25 - Odnos uložениh sredstava i osvojenih trofeja	236
Grafikon br. 26 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Partizan	241

Grafikon br. 27 - Prihod iz poslovanja kluba FK Partizan	244
Grafikon br. 28 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba	245
Grafikon br. 29 - Odnos uloženih sredstava i osvojenih trofeja	247
Grafikon br. 30 - Odnos zaposlenih u menadžmentu FK Vojvodina	252
Grafikon br. 31 - Bilans poslovanja kluba FK Vojvodina	255
Grafikon br. 32 - Neto dobit posle oporezivanja prihoda kluba	255
Grafikon br. 33 - Odnos uloženih sredstava i osvojenih trofeja	257
Grafikon br. 34 - Ukupno ostvareni promet iskazan	260
Grafikon br. 35 - Ostvareni neto prihodi	261
Grafikon br. 36 - Izvori prihoda	263
Grafikon br. 37 - Struktura menadžmenta	264
Grafikon br. 38 - Odnos uloženih sredstava i sportskog uspeha	266

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О АУТОРСТВУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани, Милан Радаковић из Новог Сада, Војводе Книћанина бр.5

ИЗЈАВЉУЈЕМ

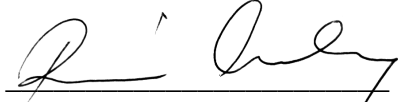
да је докторска дисертација под насловом

Модел управљања у успешним фудбалским клубовима

- резултат мог сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини или у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа у земљи и иностранству,
- да су резултати истраживања исправно и академски коректно наведени, и
- да нисам током истраживања и писања дисертације кршио/кршила туђа ауторска права и користио/користила интелектуалну својину других лица као своју без одобрења.

У Сремској Каменици,

21.10.2015.


потпис кандидата

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О ИСТОВЕТНОСТИ
ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписани Милан Радаковић, из Новог Сада, Војводе Книћанина бр.5

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је штампана верзија моје докторске дисертације под насловом


Модел управљања у успешним фудбалским клубовима

идентична електронској верзији коју сам предао/предала Универзитету Едуконс.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука/доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења, и датум одбране рада. Ови подаци се могу објавити у публикацијама Универзитета Едуконс или на електронским порталима.

У Сремској Каменици,

21.10.2015.



потпис кандидата

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О КОРИШЋЕЊУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани **Милан Радаковић** (име и презиме) овлашћујем Библиотеку Универзитета Едуконс да у Репозиторијум Универзитета Едуконс унесе моју дисертацију под насловом

Модели управљања у успешним фудбалским клубовима

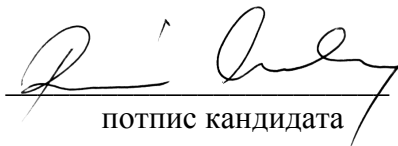
која је моје ауторско дело.

Дисертацију сам са свим прилозима предао/предала у електронској форми погодној за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Репозиторијуму Универзитета Едуконс могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), за коју сам се одлучио/одлучила (заокружити само једну опцију).

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Сремској Каменици,

21.10.2015.



ПОТПИС КАНДИДАТА

Типови лиценце:

1. **Ауторство** – Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је лиценца која даје највиши степен слободе у коришћењу дела.
2. **Ауторство – некомерцијално**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације.
3. **Ауторство - некомерцијално – без прераде**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације. Овај тип лиценце највише ограничава права коришћења дела-дисертације.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом, али без комерцијалне употребе.
5. **Ауторство – без прераде**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, уз могућност комерцијалне употребе дела-дисертације.
6. **Ауторство – делити под истим условима**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Овај тип лиценце дозвољава комерцијалну употребу дела-дисертације и прерада исте. Слична је софтверским лиценцама, тј. лиценцама отвореног типа.